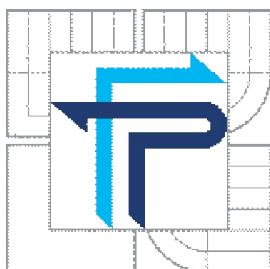


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION IN THE FIRM AND PROPOSALS TO ITS
IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. PAVLÍNA KOHOUTKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Doc. Ing. MAREK ZINECKER, Ph.D.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kohoutková Pavlína, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení

v anglickém jazyce:

**Evaluation of the Financial Situation in the Firm and Proposals to
its Improvement**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle diplomové práce a postup řešení

Teoretická východiska práce

Charakteristika podnikatelského subjektu

Analýza současného stavu

Syntéza a návrhy na řešení v problémových oblastech

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam příloh

Seznam odborné literatury:

- BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I. Jak posoudit finanční zdraví firmy. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3.
- GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýzy a plánování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. Finanční analýza krok za krokem. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 19.05.2011

ABSTRAKT

Diplomová práce hodnotí finanční zdraví podnikatelského subjektu za období 2007-2009. V průběhu zpracování diplomové práce jsou aplikovány vybrané metody finanční a strategické analýzy, diagnostikovány silné a slabé stránky finančního hospodaření a formulovány návrhy řešení problémových oblastí řízení podnikových financí.

ABSTRACT

The master's thesis is concerned with financial analysis and evaluates financial health of a company in the years 2007-2009. There are applied methods of financial analysis to analyze financial situation of the company. There are formulated proposals to address current problems which should result in the improvement of financial situation of the company in future years.

KLÍČOVÁ SLOVA

Finanční řízení podniku, finanční analýza, metody finanční analýzy, účetní výkazy.

KEY WORDS

Financial management, financial analysis, methods of financial analysis, financial statements.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE

KOHOUTKOVÁ, P. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 106 s.
Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25.4. 2011

.....

podpis

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala doc. Ing. Marku Zineckerovi, Ph.D., za cenné rady a připomínky, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Dále děkuji vedení společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o. za ochotu a poskytnuté informace, které byly potřebné pro zpracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	10
1 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1 FINANČNÍ ANALÝZA	12
2.1.1 <i>Cíl finanční analýzy</i>	<i>12</i>
2.1.2 <i>Uživatelé finanční analýzy.....</i>	<i>13</i>
2.1.3 <i>Zdroje vstupních dat finanční analýzy</i>	<i>14</i>
2.2 METODY FINANČNÍ ANALÝZY	17
2.2.1 <i>Analýza absolutních ukazatelů</i>	<i>18</i>
2.2.2 <i>Analýza rozdílových ukazatelů</i>	<i>19</i>
2.2.3 <i>Analýza poměrových ukazatelů.....</i>	<i>21</i>
2.2.4 <i>Ukazatele na bázi cash flow</i>	<i>30</i>
2.2.5 <i>Analýza soustav ukazatelů.....</i>	<i>32</i>
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	37
3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	37
3.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	37
3.3 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	38
3.3.1 <i>Zákazníci</i>	<i>38</i>
3.3.2 <i>Výrobky.....</i>	<i>38</i>
3.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	39
3.5 ZAMĚSTNANCI.....	40
4 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	41
4.1 STRATEGICKÁ ANALÝZA	41
4.1.1 <i>Analýza obecného okolí.....</i>	<i>41</i>
4.1.2 <i>Analýza oborového okolí.....</i>	<i>44</i>
4.1.3 <i>Analýza vnitřního prostředí 7S.....</i>	<i>48</i>
4.1.4 <i>SWOT</i>	<i>51</i>
4.2 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI LOHMANN & RAUSCHER, S.R.O.....	53

4.2.1 Analýza absolutních ukazatelů	53
4.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů	67
4.2.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	68
4.2.4 Ukazatele na bázi cash flow	78
4.2.5 Analýza soustav ukazatelů.....	80
5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ KE ZLEPŠENÍ FINANČNÍ SITUACE	
PODNIKU.....	84
5.1 SYNTÉZA VÝSLEDKŮ.....	84
5.2 NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI.....	87
5.2.1 Zavedení skonta	87
5.2.2 Zavedení faktoringu	93
5.2.3 Srovnání návrhů.....	96
ZÁVĚR	98
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	100
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	104
SEZNAM TABULEK	105
SEZNAM GRAFŮ.....	106
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	106
SEZNAM PŘÍLOH	106

ÚVOD

V roce 2008 zasáhla celý svět finanční krize. Její negativní dopady se odrazily ve zpomalení růstu ekonomiky a mezd, zvýšením nezaměstnanosti, ale i zpomalením růstu cen. Podnikatelské subjekty jsou proto v současné době nuceny k hlubšímu zamyšlení nad svou finanční situací. Měly by hledat nástroje a metody, které by jim umožnily optimálně vyřešit jejich problémy. K tomu slouží finanční analýza, která je považována za jeden z nejdůležitějších nástrojů finančního řízení podniku.

Finanční řízení je hlavní součástí řízení podniku. Zabývá se zajišťováním finančních zdrojů pro založení a další rozvoj podniku, volbou optimální kapitálové struktury, sledováním peněžních toků, zajištěním likvidity majetku, platební schopnosti a rentability podniku. Napomáhá tak k dosažení základních cílů podniku jako je maximalizace tržní hodnoty.

Všechny firmy, které však chtějí efektivně fungovat a rozvíjet se, si stanovují také dílčí, finanční cíle. Ty tvoří rozhodující součást celkových ekonomických cílů a musí být v celkovém řízení podniku důsledně respektovány.

Pokud firmy chtějí naplnit své cíle a uspět v konkurenci, musí umět využívat svých silných stránek, eliminovat slabé stránky, neustále kontrolovat a hodnotit výsledky své činnosti a k tomu musí mít odpovídající úroveň finančního řízení. Průběžná znalost finanční situace firmy umožňuje manažerům správně se rozhodovat, špatné rozhodnutí může naopak vést k vážným finančním problémům.

Finanční analýza má tedy ve finančním řízení podniku své nezastupitelné místo. Jejím výsledkem by mělo být celkové zhodnocení finanční situace podniku na základě vybraných metod finanční analýzy, odhalení silných a slabých stránek, identifikace významných činitelů ovlivňujících daný stav hospodaření, prognózování budoucího vývoje a návrhy pro zlepšení celkové finanční situace podniku. Důležitá je konečná interpretace výsledků finanční analýzy.

1 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem diplomové práce je na základě vybraných metod finanční analýzy posoudit finanční zdraví společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o. a na základě zjištěných výsledků formulovat návrhy opatření, která povedou k jeho zlepšení v budoucím období.

V první části práce jsou shrnuty teoretické poznatky týkající se oblasti finanční analýzy. Je uvedena její definice, cíle a uživatelé, popsány základní metody finanční analýzy a pozornost je zaměřena také interpretaci vybraných finančních ukazatelů.

Druhá část práce je soustředěna na charakteristiku společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o. z pohledu současné situace, historie, předmětu podnikání a organizační struktury. V dalším bodě je zpracována strategická analýza společnosti, která zahrnuje analýzu vnitřního a vnějšího okolí. Její výsledky jsou následně shrnuty do SWOT analýzy, která definuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Další část práce se věnuje posouzení finanční situace společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o. prostřednictvím vybraných metod finanční analýzy. Konkrétně se zaměřuje na zhodnocení majetkové a kapitálové struktury podniku pomocí horizontální a vertikální analýzy, vyhodnocuje výsledky ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti, a likvidity pomocí analýzy poměrových ukazatelů. K analýze a řízení finanční situace podniku je použita analýza rozdílových ukazatelů, jejichž hlavním zástupcem je čistý pracovní kapitál. K hlubší analýze jsou využity ukazatele na bázi cash flow a závěrem pomocí analýzy soustav ukazatelů je posouzeno finanční zdraví společnosti a její další vývoj do budoucna. Při výpočtu všech ukazatelů vycházím z účetních výkazů podniku (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, cash flow) za období 2007 – 2009.

Ve čtvrté, poslední části práce jsou definovány silné a slabé stránky společnosti, které vyplynuly z provedené finanční analýzy, a na jejich základě navrhnutá doporučení pro zlepšení celkové finanční situace společnosti.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Finanční analýza

Finanční analýza je pojednávána jako jedna z odnoží etablované nauky o financích podniku. Od rozboru hospodaření, zaměřeného na analýzu příčin dosažených výsledků, se finanční analýza odlišuje svoji orientací na budoucnost (2).

V současné době existuje celá řada způsobů, jak definovat pojem finanční analýza. Za jednu z nejvýstižnějších lze považovat následující: „Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Zahrnuje v sobě hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek“ (13).

Finanční analýza tedy slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností. Znalost finančního postavení je nezbytná jak ve vztahu k minulosti, ale zejména pro odhad a prognózování budoucího vývoje (1).

Finanční analýzu podniku můžeme rozdělit do dvou základních oblastí. První oblastí je **externí finanční analýza**, která vychází ze zveřejňovaných a jiným způsobem veřejně dostupných finančních, zejména účetních informací. Druhou oblastí je **interní finanční analýza**, která je vlastně synonymem pro rozbor hospodaření podniku. Při tomto druhu analýzy jsou analytikovi k dispozici veškeré údaje z informačního systému podniku (8).

2.1.1 Cíl finanční analýzy

Cílem finanční analýzy je obecně poznat finanční zdraví podniku, identifikovat slabé stránky, které by mohly v budoucnosti vést k problémům, a naopak stanovit její silné stránky, o které by mohla v budoucnu opírat svoji činnost. Postup jakým lze tohoto cíle dosáhnout, lze charakterizovat jako (8):

1. Zobrazení uplynulého vývoje finanční situace a finančního hospodaření podniku.
2. Určení příčin jejich zlepšení nebo zhoršení.
3. Volba nejvhodnějších směrů dalšího vývoje činnosti a usměrňování finančního hospodaření a finanční situace podniku.

2.1.2 Uživatelé finanční analýzy

Informace, které se týkají finanční situace podniku, jsou předmětem zájmu mnoha subjektů přicházejících do kontaktu s daným podnikem. Výčet uživatelů finanční analýzy a jejich závěrů je velmi rozsáhlý. Každá z těchto skupin má své specifické zájmy, s nimiž je spojen určitý typ ekonomických rozhodovacích úloh. Uživatelé finanční analýzy jsou především tyto subjekty (13):

- *Manažeři* využívají získané informace především pro dlouhodobé, ale i operativní řízení podniku.
- *Investoři*, jejichž základním cílem je maximalizace tržní hodnoty vlastního kapitálu společnosti. Vlastník, respektive potenciální investor, je zainteresován především na výnosech.
- *Banky a jiní věřitelé* žádají co nejvíce informací o finančním stavu potenciálního dlužníka, aby se mohli správně rozhodnout, zda poskytnout úvěr, v jaké výši a za jakých podmínek.
- *Obchodní partneři* – dodavatelé se zaměřují na to, zda podnik bude schopen hradit splatné závazky, jde jim především o krátkodobou prosperitu, ale soustřeďují se také na dlouhodobou stabilitu, trvalé obchodní kontakty s cílem zajistit svůj odbyt u perspektivního zákazníka. Odběratelé mají zájem na finanční situaci dodavatele zejména při dlouhodobém obchodním vztahu, aby v případě finančních potíží, případně bankrotu dodavatele, neměli potíže s vlastním zajištěním výroby.
- *Konkurenti* se o finanční informace podobných podniků nebo celého odvětví zajímají za účelem srovnání s jejich výsledky hospodaření, rentability, ziskovou marží, cenovou politikou, investiční aktivitou, výši a hodnotu zásob, jejich obratovost apod.

- *Zaměstnanci* podniku mají přirozený zájem na prosperitě, hospodářské a finanční stabilitě svého podniku, neboť jim jde o zachování pracovních míst a mzdové podmínky.
- *Stát a jeho orgány* se zajímají o finančně-účetní data z hlediska statistiky či kontroly plnění daňových povinností. Vyžadují informace pro formulování hospodářské politiky státu (finanční, daňové apod.) vůči podnikatelské sféře.

2.1.3 Zdroje vstupních dat finanční analýzy

Finanční analýza potřebuje velké množství dat z různých informačních zdrojů. Tyto data představují klíčovou, výchozí součást postupných kroků finanční analýzy. Měly by být nejen kvalitní, ale zároveň také komplexní. Důvodem je fakt, že je nutno podchytit všechna data, která by mohla jakýmkoliv způsobem zkreslit výsledky hodnocení finančního zdraví firmy (13).

Obecně lze informační zdroje, ze kterých finanční analýza vychází, rozdělit do dvou základních skupin (13):

- **Interní informace**, které se bezprostředně dotýkají analyzované firmy. K veřejně dostupným informacím, které se běžně využívají pro zpracování základní finanční analýzy, patří data účetní závěrky. Dále údaje z vnitropodnikového účetnictví, podnikové statistiky, podklady z úseku práce a mezd, vnitřní směrnice podniku apod. Mimo jiné je možno využívat také nefinanční informace, k nimž patří informace o produktivitě práce, objemové množství výrobků a služeb.
- **Externí informace** pocházejí z vnějšího prostředí a týkají se tedy nejen podniku jako takového, ale také jeho domácího a zahraničního okolí. Do této kategorie patří informace plynoucí z mezinárodních analýz, analýz národního hospodářství či odvětvových analýz, ale také informace z oficiálních statistik či burzovní informace z odborného tisku. K nefinančním informacím tohoto typu patří postavení na trhu, konkurence, opatření vlády, kvalita managementu.

2.1.3.1 Základní účetní výkazy

Účetní výkazy zachycují pohyb podnikových financí ve všech jejich podobách a ve všech fázích podnikové činnosti. Jsou tedy výchozím a základním zdrojem informací pro finanční analýzu pro všechny zainteresované subjekty uvnitř i vně podniku – pro podnikové vedení, akcionáře, věřitele, investory, analytiky kapitálových trhů aj. Nutnou podmínkou je, aby tyto výkazy věrně odrážely skutečnou situaci podniku (8).

Výkazy finančního účetnictví jsou rozhodující součástí účetní závěrky. Účetní závěrka v soustavě podvojného účetnictví je co do svého obsahu upravena §18 zákona o účetnictví a tvoří ji (15):

- rozvaha (balance),
- výkaz zisku a ztráty,
- příloha k účetní závěrce,
- přehled o peněžních tocích,
- přehled o změnách vlastního kapitálu.

1) Rozvaha

Rozvaha neboli balance představuje přehled jednotlivých aktiv a pasiv. Zachycuje stav majetku v podniku a zdrojů jeho krytí ke zvolenému časovému okamžiku, většinou k poslednímu dni účetního období, v peněžním vyjádření (2).

V rozvaze musí platit základní bilanční rovnice, podle které se celková suma aktiv musí rovnat celkové sumě pasiv (5).

➤ **Aktiva** (majetková struktura podniku)

Základním hlediskem členění aktiv je především doba jejich upotřebitelnosti, případně rychlost a obtížnost jejich přeměny v peněžní prostředky, aby bylo možné uhradit splatné závazky (2).

- *stálá aktiva* (dlouhodobý hmotný majetek, dlouhodobý nehmotný majetek, dlouhodobý finanční majetek),
- *oběžná aktiva* (zásoby, pohledávky, finanční majetek),
- *ostatní aktiva* (dohadné účty aktivní a časové rozlišení).

➤ **Pasiva**

Strana pasiv ukazuje jakým způsobem jsou aktiva podniku financována. Základním kritériem jejich členění je vlastnictví. Podle toho rozlišujeme zdroje na (2):

- *vlastní kapitál* (základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku, výsledek hospodaření),
- *cizí zdroje* (rezervy, dlouhodobé a krátkodobé závazky, bankovní úvěry a výpomoci),
- *ostatní pasiva* (časové rozlišení pasiv, časové rozlišení).

2) Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty konkretizuje, které náklady a výnosy za jednotlivé činnosti se podílely na tvorbě výsledku hospodaření běžného období. Tento výsledek hospodaření je pak v rozvaze zobrazen jako jediný údaj a slouží k posouzení schopnosti podniku zhodnocovat vložený kapitál (2).

Výnosy podniku je možné rozdělit na (28):

- **provozní výnosy** (např. tržby za prodej zboží, tržby za prodej vlastních výrobků a služeb),
- **finanční výnosy** (např. tržby z prodeje cenných papírů a podílů, výnosové úroky),
- **mimořádné výnosy** (např. přebytek zjištěný inventarizací).

Náklady podniku se člení na (29):

- **provozní náklady** (náklady související s tvorbou produkce),
- **finanční náklady** (náklady související s finančními operací),
- **mimořádné náklady** (např. manka a škody).

3) Přehled o peněžních tocích (Cash flow)

Přehled o peněžních tocích je důležitým elementem finančního řízení a finanční analýzy podniku. Bezprostředně souvisí se zajišťováním jeho likvidity. Podstatou sledování peněžních toků je změna stavu peněžních prostředků. Výkaz cash flow vysvětluje

přírůstky a úbytky peněžních prostředků a důvody, proč k nim došlo podle zvolených kritérií (15).

Struktura výkazu cash flow je následující (5):

- stav peněžních prostředků na začátku období,
- peněžní toky z provozní činnosti,
- peněžní toky z investiční činnosti,
- peněžní toky z finanční činnosti,
- stav peněžních prostředků na konci období.

2.2 Metody finanční analýzy

Z metodologického hlediska je třeba při realizaci finanční analýzy dbát na přiměřenost volby metod analýzy, která musí být učiněna s ohledem na (13):

- **účelnost** – musí odpovídat předem zadanému cíli. Finanční analytik si musí uvědomit, k jakému účelu má výsledná analýza sloužit. Ne pro každou společnost se hodí stejná soustava ukazatelů či jedna konkrétní metoda. Interpretace musí být vždy provedena citlivě, ale s důrazem na možná rizika, která by z chybného použití analýzy plynula.
- **nákladnost** – analýza potřebuje čas a kvalifikovanou práci, což s sebou nese řadu nákladů, které by však měly být přiměřené návratnosti takto vynaložených nákladů. Hloubka a rozsah analýzy musí odpovídat očekávanému ohodnocení rizik spojených s rozhodováním.
- **spolehlivost** – tu lze zvýšit rozšířením množství srovnávaných podniků, ale i kvalitnějším využitím všech dostupných dat. Čím spolehlivější budou vstupní informace, tím spolehlivější by měly být výsledky plynoucí z analýzy.

Metody používané ve finanční analýze lze rozdělit z hlediska složitosti matematických postupů do dvou základních skupin. První skupinou jsou elementární metody, které

využívají elementární matematiku, druhou skupinu tvoří vyšší metody založené na složitějších matematických postupech a myšlenkách (8).

➤ **Elementární metody**

- analýza absolutních ukazatelů,
- analýza rozdílových ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů,
- analýza soustav ukazatelů.

➤ **Vyšší metody**

- matematicko-statistické metody (bodové a intervalové odhady ukazatelů, empirické distribuční funkce, regresní a korelační analýza, diskriminační analýza a další),
- nestatistické metody (metody založené na teorii matných množin, metody formální matematické logiky, expertní systémy, neuronové sítě a další).

2.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

K hodnocení finanční situace společnosti se při analýze absolutních ukazatelů využívají přímo údaje obsažené v účetních výkazech. Vedle sledování změn absolutní hodnoty ukazatelů v čase se obvykle zjišťují také jejich relativní změny (21).

2.2.1.1 Horizontální analýza (analýza trendů)

Horizontální analýza se zabývá porovnáváním změn jednotlivých položek účetních výkazů oproti předcházejícímu období. Z těchto změn lze také odvozovat pravděpodobný vývoj příslušných ukazatelů v budoucnosti (8).

Horizontální analýza si klade za cíl změřit pohyby jednotlivých veličin a jejich intenzitu. Přitom hledáme odpověď na dvě základní otázky, a to o kolik jednotek se změnila příslušná položka v čase (absolutní změna) a o kolik procent se změnila příslušná položka v čase (relativní změna) (2).

Vzorce pro výpočet horizontální analýzy:

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{Absolutní změna}}{\text{ukazatel}_{t-1}} \times 100 \quad (8, \text{ str. } 55)$$

2.2.1.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza se zabývá vnitřní strukturou absolutních ukazatelů, někdy bývá označována také jako analýza komponent. Jde o souměření jednotlivých položek účetních výkazů k jediné zvolené základně položené jako 100 %. Pro rozbor rozvahy je jako základ zvolena výše celkových aktiv resp. pasiv, pro rozbor výkazu zisku a ztráty velikost celkových tržeb (5).

Výhodou vertikální analýzy je to, že nezávisí na mezipodnikové inflaci a umožňuje tedy srovnatelnost výsledků analýzy z různých let, srovnávání vývojových trendů za více let i mezipodnikové srovnávání (14).

Obecný vzorec vertikální analýzy (26):

$$P_i = \frac{U_i}{\sum U_i} \times 100$$

Kde: P_i = podíl na celku,

U_i = hodnota dílčího ukazatele,

$\sum U_i$ = velikost absolutního ukazatele.

2.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele, označované také jako fondy finančních prostředků, slouží k analýze a řízení finanční situace podniku. Fond je chápán jako rozdíl mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a určitých položek krátkodobých pasiv. Mezi nejčastěji používané ukazatele patří čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čistý peněžní majetek (14).

2.2.2.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál je nejčastěji používaným rozdílovým ukazatelem. Jedná se o dlouhodobý zdroj, který má podnik k dispozici pro financování běžného chodu podniku. Velikost čistého pracovního kapitálu je tedy významným indikátorem platební schopnosti podniku. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím větší by měla být při dostatečné likvidnosti jeho složek schopnost podniku hradit své finanční závazky. Nabývá-li ukazatel záporné hodnoty, jedná se o tzv. nekrytý dluh (8).

Existují dva způsoby výpočtu čistého pracovního kapitálu, a to manažerský a investorský přístup.

Manažerský přístup ČPK = Oběžná aktiva – Krátkodobá pasiva

Investorský přístup ČPK = Dlouhodobá pasiva – Stálá aktiva (8, str. 60)

2.2.2.2 Čisté pohotové prostředky (peněžní finanční fond)

Tento ukazatel se používá pro sledování okamžité likvidity a představuje rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky, kterými se rozumí závazky splatné k aktuálnímu datu a starší. Nejvyšší stupeň likvidity vyjadřuje fond, který do pohotových peněžních prostředků zahrnuje pouze hotovost a peníze na běžných účtech. Méně přísná modifikace zahrnuje i peněžní ekvivalenty (např. likvidní a obchodovatelné cenné papíry jako šeky, směnky apod. nebo termínované vklady vypověditelné do 3 měsíců) (14).

ČPP = Pohotové finanční prostředky – Okamžitě splatné závazky (14, str. 38)

2.2.2.3 Čistý peněžní majetek

Tento ukazatel představuje střední cestu mezi oběma výše uvedenými ukazateli. Je konstruován tak, že vedle pohotových prostředků a jejich ekvivalentů, zahrnuje do oběžných aktiv ještě krátkodobé pohledávky. Proto se také nazývá peněžně pohledávkový finanční fond. Při výpočtu se z oběžných aktiv vylučují zásoby nebo nelikvidní pohledávky (13).

Vzorec pro výpočet čistého peněžního majetku:

$$\text{ČPM} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) - \text{Krátkodobé závazky} \quad (14, \text{ str.38})$$

2.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrová analýza je jádrem metodiky finanční analýzy. Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce nebo k jejich skupině. Umožňuje získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách podniku (13) .

Důvodem, který vedl k širokému používání poměrových ukazatelů, je skutečnost, že (14):

- umožňují provádět analýzu časového vývoje finanční situace daného podniku,
- jsou vhodným nástrojem prostorové analýzy, tj. porovnávání více podobných podniků navzájem,
- mohou být používány jako vstupní údaje matematických modelů umožňujících popsat závislost mezi jevy, klasifikovat stavy, hodnotit rizika i předvídat budoucí vývoj.

2.2.3.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability poměřují zisk k částce vloženého kapitálu. Jsou měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Slouží tedy k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. Tyto ukazatele budou nejvíce zajímat akcionáře a potenciální investory. Ukazatele rentability by v časové řadě měly mít obecně rostoucí tendenci (13).

1) Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)

Rentabilita vloženého kapitálu patří k nejdůležitějším ukazatelům, jimiž se hodnotí podnikatelská činnost podniků. Vyjadřuje s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do podniku, nezávisle na zdroji financování (14).

Vzorec pro výpočet:

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{Celkový kapitál}} \times 100 \quad (14, \text{ str. } 56)$$

2) Rentabilita celkových aktiv (ROA)

Ukazatel ROA vyjadřuje celkovou efektivnost podniku a odráží tedy celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány (13). Ukazatel v této podobě udává „hrubou“ rentabilitu z vnějšího pohledu a informuje, jaká by byla rentabilita podniku, kdyby neexistovala daň ze zisku. Lze jej použít v případě porovnání podniků působících v různých zemích s různými daňovými režimy (8).

$$ROA = \frac{EAT}{\text{Aktiva}} \times 100 \quad (14, \text{ str. } 57)$$

3) Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel ROE je pro vlastníky podniku klíčovým kritériem hodnocení úspěšnosti jejich investic, protože vytvořený zisk posuzují jako výdělek z kapitálu, který do podniku vložili (4).

Míra ziskovosti z vlastního kapitálu je ukazatelem jímž vlastníci (akcionáři, společníci a další investoři) zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos, zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti investičního rizika. Bude-li hodnota ROE dlouhodobě nižší nebo rovna výnosnosti cenných papírů garantovaných státem, podnik bude nejspíš odsouzen k zániku, neboť investor se bude snažit investovat svůj kapitál jinde, výnosnějším způsobem (14).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}} \times 100 \quad (14, \text{ str. } 57)$$

4) Rentabilita tržeb (ROS)

Tento ukazatel charakterizuje zisk vztažený k tržbám. Tržby ve jmenovateli představují tržní ohodnocení výkonů podniku za určité časové období. Tržní úspěšnost je podmíněna mnoha faktory, mezi nimiž skutečná hodnota výrobků či služeb nemusí být vždy rozhodující. Hraje zde roli i marketingová strategie, cenová politika, reklama, módní vlivy apod. (14).

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby} \times 100 \quad (14, \text{ str. } 58)$$

5) Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE)

Ukazatel poskytuje informaci o výnosnosti dlouhodobých zdrojů podniku. V čitateli zlomku jsou obsaženy celkové výnosy všech investorů a ve jmenovateli jsou dlouhodobé finanční prostředky, které má podnik k dispozici. ROCE slouží k prostorovému srovnávání podniků, zejména k hodnocení monopolních veřejně prospěšných společností (4).

$$ROCE = \frac{EAT + \text{Nákladové úroky}}{\text{Dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}} \times 100 \quad (14, \text{ str. } 58)$$

2.2.3.2 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy a také jaký vliv má toto hospodaření na výnosnost a likviditu. Pokud je aktiv více, než je účelné, vznikají podniku zbytečné náklady a tím i nízký zisk. Pokud je jich naopak nedostatek, pak se musí vzdát mnoha potenciálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy, které by mohl získat. Tyto ukazatele nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv nebo dobu obratu aktiv (13).

1) Obrat celkových aktiv

Ukazatel udává počet obrátek za daný časový interval. Všeobecně platí, že čím větší hodnota ukazatele, tím lépe. Minimální doporučená hodnota je 1, hodnotu však ovlivňuje i příslušnost k odvětví. Nízká hodnota znamená neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití (5).

Pokud je intenzita využívání aktiv podniku nižší než počet obrátek celkových aktiv zjištěný jako oborový průměr, měly by být zvýšeny tržby nebo odprodána některá aktiva (14).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} \quad (14, \text{ str. 61})$$

2) Obrat stálých aktiv

Obrat stálých aktiv má význam při rozhodování o tom, zda pořídit další produkční dlouhodobý majetek. Nižší hodnota ukazatele než je průměr v oboru je signálem ke zvýšení využití výrobních kapacit, a pro finanční manažery, aby omezili investice podniku (6).

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Stálá aktiva}} \quad (14, \text{ str. 61})$$

3) Obrat zásob

Tento ukazatel udává, kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob podniku prodána a znovu uskladněna. Slabinou tohoto ukazatele je, že tržby odrážejí tržní hodnotu, zatímco zásoby se uvádějí v nákladových (pořizovacích) cenách. Proto ukazatel často nadhodnocuje skutečnou obrátku. Pokud ukazatel vychází ve srovnání s oborovým průměrem příznivý (vyšší), znamená to, že podnik nemá zbytečné nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné financování. Přebytky zásob jsou neproduktivní, vyvolávají vyšší náklady na skladování, jsou v nich umrtveny finanční prostředky, které musí být doplňovány cizími zdroji a představují investici s nízkým nebo nulovým výnosem. Vysoký obrat zásob rovněž podporuje důvěru v ukazatel běžné likvidity.

Naopak při nízkém obratu lze usuzovat, že podnik má zastaralé zásoby, jejichž reálná hodnota je nižší než cena oficiálně uvedená v účetních výkazech (14).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (14, \text{ str. } 62)$$

4) Doba obratu zásob

Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby nebo do doby jejich prodeje. Pro posouzení ukazatele je rozhodující jeho vývoj v časové řadě a porovnání s odvětvím (4).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Denní tržby}} \quad (14, \text{ str. } 62)$$

Je žádoucí aby obrat zásob, resp. počet obrátek, za sledované období byl co nejvyšší a naopak doba obratu zásob co nejkratší. Oba ukazatele (obrat zásob a doba obratu zásob) jsou považovány za signály intenzity využití zásob. Zajištění optimální relace mezi velikostí zásob a rychlostí obratu je jedním ze stěžejních úkolů finančního řízení podniku v jeho krátkodobé části (8).

5) Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel vyjadřuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých odběratelů. Hodnota ukazatele se srovnává s dobou splatnosti faktur a odvětvovým průměrem. Delší průměrná doba inkasa pohledávek znamená větší potřebu úvěrů, a tím i vyšší náklady (5).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky z obchodních vztahů}}{\text{Denní tržby}} \quad (14, \text{ str. } 62)$$

6) Doba obratu závazků

Tento ukazatel udává, jak dlouho podnik odkládá platbu faktur svým dodavatelům a měl by dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek (5).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky z obchodních vztahů}}{\text{Denní tržby}} \quad (14, \text{ str. 63})$$

2.2.3.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity charakterizují schopnost podniku dostát svým závazkům. Likvidita je definována jako souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má podnik k dispozici pro úhradu svých splatných závazků (14).

Nedostatek likvidity vede k tomu, že podnik není schopen využít ziskových příležitostí, které se při podnikání objeví, nebo není schopen hradit své běžné závazky, což může vyústit v platební neschopnost a vést k bankrotu. Na druhou stranu příliš vysoká míra likvidity je nepříznivým jevem pro vlastníky podniku, neboť finanční prostředky jsou vázány v aktivech, která nepracují ve prospěch výrazného zhodnocování finančních prostředků (1).

Obecně lze říci že ukazatele likvidity mají obecný tvar podílu toho, čím možno platit k tomu, co je nutno platit. Obvykle se rozlišují tři stupně likvidity, a to podle likvidnosti položek aktiv dosazovaných do vzorců pro výpočet (13).

1) Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)

Běžná likvidita ukazuje kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Je tedy měřítkem budoucí solventnosti podniku. Pokud má podnik nevhodnou strukturou oběžných aktiv, může se snadno ocitnout v obtížné finanční situaci. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele se pohybují v rozmezí 1,5 – 2,5 (13).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (14, \text{ str. 66})$$

2) Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)

Pohotová likvidita odstraňuje nevýhody běžné likvidity tím, že vylučuje z oběžných aktiv zásoby a ponechává v čitateli jen peněžní prostředky a krátkodobé pohledávky. Podle literatury by pro zachování likvidity podniku neměla hodnota ukazatele klesnout pod 1. Výrazně nižší hodnota ukazatele ukazuje nadměrnou váhu zásob v rozvaze podniku (14).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (14, \text{ str. 67})$$

3) Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)

Okamžitá likvidita měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy. Likvidita je zajištěna při hodnotě 0,2 – 0,5. Vysoké hodnoty ukazatele svědčí o neefektivním využití finančních prostředků (5).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (14, \text{ str. 67})$$

2.2.3.4 Provozní ukazatele

Provozní ukazatele jsou zaměřeny dovnitř podniku a uplatňují se tedy ve vnitřním řízení. Napomáhají managementu sledovat a analyzovat vývoj základní aktivity podniku. Provozní ukazatele se opírají o tokové veličiny, především o náklady, jejichž řízení má za následek hospodárné vynakládání jednotlivých druhů nákladů, a tím i dosažení vyššího konečného efektu (6).

1) Mzdová produktivita

Mzdová produktivita udává, kolik výnosů připadá na 1 Kč vyplacených mezd. Při trendové analýze by měl ukazatel vykazovat rostoucí tendenci. Pokud chceme vyloučit vliv nakupovaných surovin, energií a služeb, dosadíme do čitatele přidanou hodnotu (14).

Mzdová produktivita se vypočítá podle vzorce:

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Mzdové náklady}} \quad (14, \text{ str. 71})$$

2) Materiálová náročnost výnosů

Tento ukazatel vyjadřuje zatížení výnosů spotřebovaným materiálem a energiemi (6)

$$\text{Materiálová náročnost výnosů} = \frac{\text{Spotřeba materiálu a energie}}{\text{Výnosy (bez mimořádných)}} \quad (14, \text{ str. 71})$$

3) Produktivita z výkonu

$$\text{Produktivita z výkonu} = \frac{\text{Výkony}}{\text{Počet zaměstnanců}} \quad (14, \text{ str. 71})$$

4) Produktivita z přidané hodnoty

$$\text{Produktivita z přidané hodnoty} = \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Počet zaměstnanců}} \quad (14, \text{ str. 71})$$

5) Průměrná mzda

$$\text{Průměrná mzda} = \frac{\text{Mzdové náklady}}{\text{Počet zaměstnanců}} \quad (14, \text{ str. 71})$$

2.2.3.5 Ukazatele zadluženosti

Tato kategorie ukazatelů udává vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku. Měří tedy rozsah, v jakém podnik používá k financování dluhy. Zadluženost není pouze negativní charakteristikou podniku. Její růst může přispět k celkové rentabilitě a tím i k vyšší tržní hodnotě podniku, avšak současně zvyšuje riziko finanční stability (14).

1) Celková zadluženost

Celková zadluženost označována také jako ukazatel věřitelského rizika, je základním ukazatelem zadluženosti. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Doporučená hodnota, na kterou se však odvolává řada autorů odborné literatury, se pohybuje mezi 30 - 60 %. U posuzování zadluženosti je však nutné respektovat příslušnost odvětví a samozřejmě také schopnost splácet úroky z dluhů plynoucí (5).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (14, \text{ str. 64})$$

Věřitelé preferují nízký ukazatel zadluženosti. Vlastníci na druhé straně hledají větší finanční páku, aby znásobili svoje výnosy. Je-li ukazatel vyšší než oborový průměr bude pro společnost obtížné získat dodatečné zdroje, bez toho, aby nejprve zvýšila vlastní kapitál (14).

2) Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování je doplňkový ukazatel k ukazateli celkové zadluženosti a jejich součet by měl dát 1. Tento ukazatel vyjadřuje proporci, v níž jsou aktiva společnosti financována penězi akcionářů či vlastníků (8).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (14, \text{ str. 64})$$

3) Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí se využívá proto, aby společnost zjistila, zda je pro ni ještě dluhové zatížení únosné a udává, kolikrát je zisk vyšší než placené úroky. Za doporučovanou hodnotu bývá označován trojnásobek nebo i více. Neschopnost platit úrokové platby ze zisku může být totiž znakem blížícího se úpadku (13).

Vzorec pro výpočet úrokového krytí:

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}} \quad (14, \text{ str. 64})$$

4) Doba splácení dluhů

Ukazatel vyjadřuje dobu, za kterou by byl podnik schopen vlastními silami z provozního cash flow splatit své dluhy. Optimální je klesající trend (2).

$$\text{Doba splácení dluhu} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{Krátkod. finanční majetek}}{\text{Provozní cash flow}} \quad (5, \text{ str. 86})$$

2.2.4 Ukazatele na bázi cash flow

Předchozí poměrové ukazatele byly tvořeny na základě absolutních ukazatelů pocházejících z rozvahy a výkazu zisků a ztrát. K hlubší analýze finanční situace přispívají ukazatele, které čerpají údaje z výkazu peněžních toků (7).

Ukazatele sestavované na bázi cash flow mají pro podnikovou finanční analýzu vyšší vypovídací schopnost než tradičně sestavované ukazatele a jejich úkolem je zachytit jevy, které signalizují platební potíže, a posoudit, k jakému výsledku spěje finanční situace firmy. Některé varovné signály vyplývají ze samotné struktury peněžních toků a také ze vzájemného poměru příjmů a výdajů z finanční činnosti (13).

Důležité je předem vymezit, co je obsahem cash flow, které je do výpočtu dosazeno. Nejčastěji bývá stanoveno jako rozdíl příjmů a výdajů souvisejících s běžnou hospodářskou činností podniku. Takto pojaté CF nahrazuje u poměrových ukazatelů ve finanční analýze zisk. Výhodou v porovnání se ziskem je, že CF odstraňuje vlivy vyplývající z účetních principů a postupů a je méně citlivé na inflační vývoj než zisk (14).

2.2.4.1 Ukazatele rentability z CF

1) Rentabilita tržeb z cash flow

Tento ukazatel vyjadřuje finanční výkonnost podniku. Pokles znamená buď zvýšený objem výnosů nebo snížení vnitřního finančního potenciálu podniku (14).

$$\text{Rentabilita tržeb z CF} = \frac{\text{Cash flow z provozní činnosti}}{\text{Roční tržby}} \times 100 \quad (14, \text{ str. 75})$$

2) Rentabilita celkového kapitálu z cash flow

Tato rentabilita poměřuje cash flow před uplatněním finančních nákladů k celkovému kapitálu podniku. Vyjadřuje, kolik peněžních prostředků je podnik schopen vyprodukovat z jedné peněžní jednotky celkového vloženého kapitálu (8). Je-li rentabilita měřená pomocí CF nižší, než je průměrná úroková míra placená bankám z úvěrů, znamená to, že aktiva podniku nejsou schopna vyprodukovat tolik, kolik vyžadují splátky úvěrů, a bankovní úvěry se pak stávají pro podnik nebezpečím. Je-li však dosahováno vyššího procenta rentability, pak je výhodné mít co nejvíce úvěrů, protože působí jako nástroj růstu podniku (14).

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu z CF} = \frac{\text{Cash flow z provozní činnosti}}{\text{Celkový kapitál}} \times 100 \quad (14, \text{ str. 75})$$

3) Rentabilita vlastního kapitálu z cash flow

Tento ukazatel doplňuje ukazatel ziskové rentability vlastního kapitálu, avšak není ovlivněna odpisy a tvorbou dlouhodobých rezerv.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu z CF} = \frac{\text{Cash flow z provozní činnosti}}{\text{Vlastní kapitál}} \times 100 \quad (14, \text{ str. 76})$$

2.2.4.2 Ukazatele likvidity z CF

1) Cash flow likvidita

Cash flow likvidita vyjadřuje schopnost podniku produkovat peněžní prostředky k úhradě krátkodobých závazků. Vývoj ukazatele je ovlivněn především hodnotami čistých peněžních toků v jednotlivých letech.

$$CF \text{ likvidita} = \frac{\text{Cash flow z provozní činnosti}}{\text{krátkodobé závazky}} \times 100 \quad (14, \text{ str. } 76)$$

2.2.5 Analýza soustav ukazatelů

Ukazatele analýzy pomocí poměrových či rozdílových ukazatelů mají omezenou vypovídací schopnost, protože charakterizují jenom určitou část činnosti společnosti. Proto se k posouzení celkové finanční situace podniku i její predikce používají soustavy ukazatelů (6).

Rozlišují se následující soustavy ukazatelů (13):

- soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů, které slouží k identifikaci logických a ekonomických ukazatelů (např. Pyramidové soustavy).
- soustavy účelově vybraných ukazatelů, jejichž cílem je kvalitně diagnostikovat finanční situaci firmy, resp. předpovědět její další vývoj na základě jednočíslné charakteristiky. Podle účelu, k jakému byly vytvořeny, se člení na:
 - **bankrotní modely**, jejichž cílem je informovat uživatele o tom, zda je v dohledné době firma ohrožena bankrotem. Do této skupiny modelů patří například Altmanův index finančního zdraví, Tafflerův model, modely IN.
 - **bonitní modely**, které se snaží bodovým hodnocením stanovit bonitu hodnoceného podniku. Do této skupiny například patří Tamariho model, Kralickův Quicktest a Indikátor bonity.

2.2.5.1 Indikátor bonity

Indikátor bonity je jedním z bonitních modelů. Je složen s šesti poměrových ukazatelů. Hodnota každého poměrového ukazatele se vynásobí se stanovenou vahou. Součet takto vynásobených ukazatelů pak dává indikátor bonity. Platí, že čím větší je tento indikátor, tím je finanční a ekonomická situace podniku lepší.

Vzorce pro výpočet indikátoru bonity:

$$IB = 1,5 * X_1 + 0,08 * X_2 + 10 * X_3 + 5 * X_4 + 0,3 * X_5 + 0,1 * X_6 \quad (14, \text{ str. } 109)$$

Kde:

$$X_1 = \frac{\text{Cash flow}}{\text{Cizí zdroje}},$$

$$X_2 = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Cizí zdroje}},$$

$$X_3 = \frac{\text{Zisk před zdaněním}}{\text{Celková aktiva}},$$

$$X_4 = \frac{\text{Zisk před zdaněním}}{\text{Celkové výkony}},$$

$$X_5 = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Celkové výkony}},$$

$$X_6 = \frac{\text{Celkové výkony}}{\text{Celková aktiva}}.$$

Výsledky indikátoru bonity lze přesněji určit s využitím následující hodnotící stupnice:

extrémně špatná	velmi špatná	špatná	určitě problémy	dobrá	velmi dobrá	extrémně dobrá
-3	-2	-1	0	1	2	3

Obrázek č. 1: Hodnotící stupnice indikátoru bonity

Zdroj: vlastní zpracování dle lit. 14, str. 109

2.2.5.2 Altmanův index finančního zdraví (Z skóre)

Altmanův index, který bývá označován také jako Z-skóre, patří mezi nejznámější a nejpoužívanější bankrotní modely. Je schopen jedním souhrnným indexem vyjádřit, s relativně velkou spolehlivostí, pravděpodobnost, že se analyzovaný podnik blíží k bankrotu. Vychází z tzv. diskriminační analýzy a vypovídá o finanční situaci podniku (2). Je stanoven jako součet hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, jimž je přiřazena různá váha, z nichž největší váhu má rentabilita celkového kapitálu (13).

Pro výpočet Altmanova indexu pro společnosti, které nejsou veřejně obchodovatelné na trhu, se používá následující vzorec:

$$Z = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,420 * X_4 + 0,998 * X_5 \quad (14, \text{ str.73})$$

Kde:

$$X_1 = \frac{\text{Čistý pracovní kapitál}}{\text{Celková aktiva}},$$

$$X_2 = \frac{\text{Výsledek hospodaření minulých let}}{\text{Celková aktiva}},$$

$$X_3 = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}},$$

$$X_4 = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celkové cizí zdroje}},$$

$$X_5 = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}.$$

Interpretace výsledků:

- hodnoty nižší než 1,2 podniky náchylné k bankrotu, vážné finanční problémy,
- hodnoty od 1,2 do 2,9 pásma „šedé zóny“ nevyhraněných výsledků,
- hodnoty větší než 2,9 dobré finanční zdraví podniku.

Hlavní problém aplikace Altmanova indexu v českých podmínkách spočívá v tom, že jej lze použít s úspěchem pouze u firem střední velikosti, neboť velké podniky v našich

podmínkách bankrotují zřídka a malé neposkytují dostatek informací k provedení takovéto analýzy (14).

2.2.5.3 Index důvěryhodnosti IN 01

Tento model byl zpracován manžely Neumaierovými a jeho snahou je vyhodnotit finanční zdraví českých podniků v českém prostředí. Index IN 01 spojuje předchozí indexy IN 95, který je zaměřen na schopnost podniku dostát svým závazkům a IN 99, který akceptuje pohled vlastníka podniku. Navíc zohledňuje snahu o sledování tvorby ekonomické přidané hodnoty (10).

Stejně jako Altmanův index je index IN 01 vyjádřen rovnicí obsahující určité poměrové ukazatele, jimž je přiřazena váha, která je váženým průměrem hodnot každého ukazatele v rámci určitého odvětví národního hospodářství České republiky. To je také jeden z rozdílů v přístupu ke konstrukci tohoto indexu ve srovnání s Altmanovým indexem, kde jednotlivé váhy jsou platné pro všechny podniky bez ohledu na konkrétní odvětví (14).

Vzorec pro výpočet indexu IN 01:

$$IN\ 01 = 0,13 * X_1 + 0,04 * X_2 + 3,92 * X_3 + 0,21 * X_4 + 0,09 * X_5 \quad (14, \text{ str. 76})$$

Kde:

$$X_1 = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Cizí zdroje}},$$

$$X_2 = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}},$$

$$X_3 = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}},$$

$$X_4 = \frac{\text{Výnosy}}{\text{Celková aktiva}},$$

$$X_5 = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky} + \text{Krátkodobé bankovní úvěry}}.$$

Pokud je hodnota indexu IN 01 větší než 1,77, pak podnik tvoří hodnotu. Hodnoty indexu menší než 0,75 znamenají, že podnik míří k bankrotu. Hodnoty indexu mezi 0,75 a 1,75 jsou v „šedé zóně“, to znamená, že podniky netvoří hodnotu, ale také nebankrotují (14).

Interpretace výsledků (14):

- $IN\ 01 < 0,75$ podnik spěje k bankrotu s 86% pravděpodobností;
- $IN\ 01 > 1,77$ podnik tvoří hodnotu s 67% pravděpodobností.

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Tato část diplomové práce je zaměřena na analýzu současné situace společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o. Společnost bude představena z hlediska základních údajů a informací, z hlediska předmětu podnikání, zákazníků a organizační struktury.

3.1 Základní údaje o společnosti

Společnost Lohmann & Rauscher, s.r.o. vznikla 17. října 1991 zápisem do obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně. Její sídlo se nachází ve Slavkově u Brna. Právní forma společnosti je společnost s ručením omezeným. Statutárním orgánem jsou jednatelé. Společnost zastupují a podepisují vždy společně alespoň dva jednatelé a to tak, že k názvu podnikatele připojí své podpisy. Druhým orgánem je valná hromada, jejíž působnost vykonává jediný společník společnosti, společnost Weberei Schöнау H. Bouda GmbH. Základního kapitál společnosti, zapsaný v obchodním rejstříku, činí 90 000 000 Kč. Celá výše základního kapitálu byla splacena (34).



Obrázek č. 2: Logo společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o.

Zdroj: www.lohmann-rauscher.cz

3.2 Historie společnosti

Historie společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o. sahá až do roku 1899, kdy magistr farmacie Eduard Rauscher založil podnik na výrobu obvazového materiálu. V roce 1902 byla firma zaregistrována ve Vídni jako Rauscher & Co. Počátkem 30.let přebírá podnik rodina Boudů. Po druhé světové válce, kdy se opět podařilo úspěšně vybudovat továrny na obvazový materiál a vatu, zakládá podnik další pobočky v Evropě a stává se předním výrobcem a distributorem obvazového a dalšího medicínského materiálu včetně hygienických výrobků.

Otevření východní Evropy umožnilo roku 1991 založení podniku v ČSFR se sídlem ve Slavkově u Brna. V roce 1999 vznikla fúzí dvou tradičních firem, Lohmann Medical (založena v r.1851) a Rauscher, společná firma, Lohmann & Rauscher International GmbH & Co. KG (29).

3.3 Předmět podnikání

Společnost Lohmann & Rauscher, s.r.o. působí na trhu již od roku 1991 a v současné době patří mezi přední výrobce a distributory obvazového a dalšího medicínského materiálu včetně hygienických výrobků, nejen v České republice, ale i v Evropě. Hlavní činností společnosti je produkce textilních výrobků pro zdravotnické účely a koupě a prodej nepotravinářského zboží, zvláště zdravotnického materiálu. Nabídka společnosti sahá do jednoduchého obvazu až k terapeutickým a ošetrovacím systémům a je završena hospodárnými systémovými řešeními, která mohou být flexibilně přizpůsobeny každodenním požadavkům zákazníka. K tomu patří i operační a ošetrovací systémy a rozsáhlé servisní služby (41).

3.3.1 Zákazníci

Výrobní sortiment společnosti Lohmann & Rauscher můžeme rozdělit z hlediska zákazníků do dvou základních kategorií (41):

- **léčebný sortiment** - pacienti, lékaři a ošetřující personál, nemocnice, ústavy, pečovatelská zařízení, medicínský obchod,
- **spotřebitelský sortiment** - maloobchod s potravinami, drogerie, koneční spotřebitelé, průmysl.

3.3.2 Výrobky

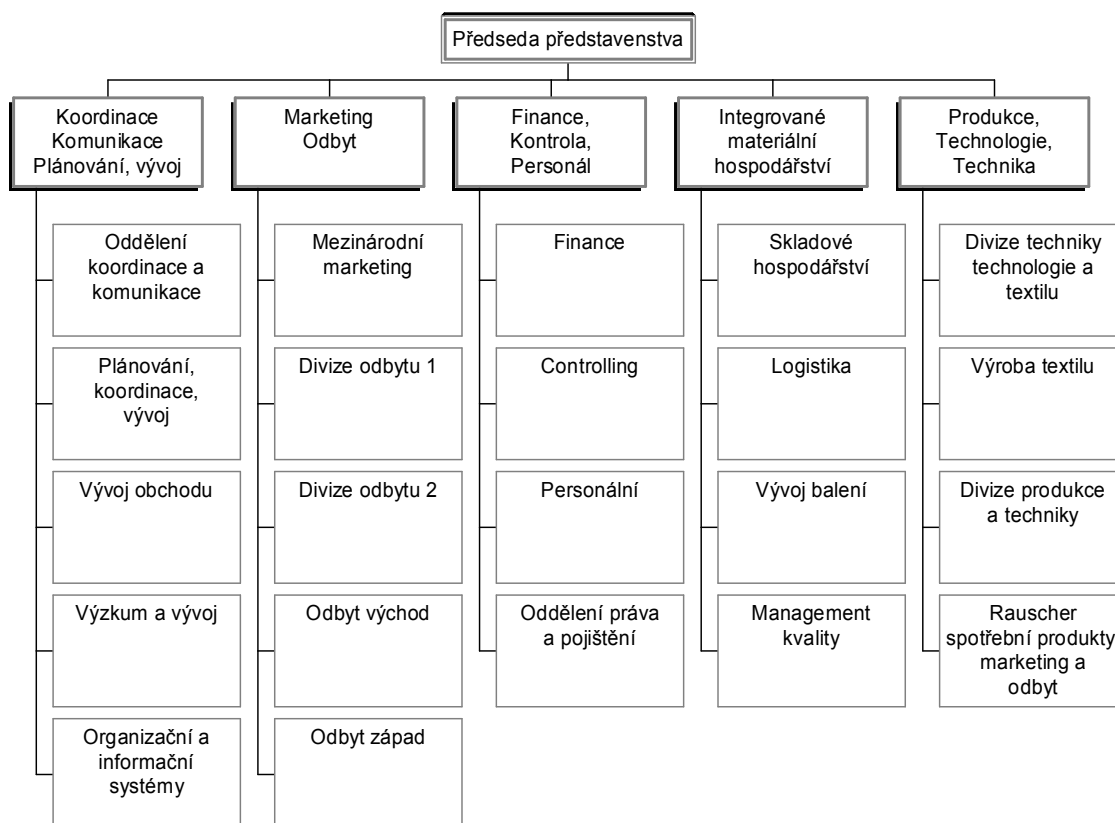
- **Ošetření ran** - klasické a vlhké ošetření ran, oftalmologie, dermatologie, alergologie, ORL.
- **Obinadla a obvazy** - obvazový materiál pro kompresní terapii k opoře, k odlehčení a fixování, znehybňující obvazy, hotové bandáže

- **Soupravy a hygiena** - soupravy, krytí, oděvy pro lékaře, hygienické výrobky, zboží pro tělesnou péči a péči o nemocné, výrobky pro první pomoc.
- **Kosmetika a wellness** - tampony, vata, vatové tyčinky, vatové tampony, prostředky pro dámskou hygienu, pomůcky při inkontinenci, léčebně-spotřebitelský sortiment (41).

3.4 Organizační struktura

Ve společnosti Lohmann & Rauscher je vytvořena funkční organizační struktura. Ta seskupuje pracovníky do útvarů podle podobnosti úkolů, zkušeností či kvalifikace. Nejvyšším orgánem společnosti je předseda představenstva, jemuž jsou podřízeni ředitelé jednotlivých útvarů pro danou funkci, např. pro komunikaci a koordinaci, marketing, finance apod.

Celou organizační strukturu společnosti lze vidět na následujícím obrázku:



Obrázek č. 3: Organizační struktura společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o.

Zdroj: upraveno dle (41)

Společnost má dále odštěpný závod v Nové Pace, kde probíhá především výroba textilních výrobků pro zdravotnické účely. Závod ve Slavkově u Brna má dva výrobní provozy a část obchodní, kde je realizován nákup a prodej zdravotnického materiálu. Přístupnost k těmto prostorám je velmi dobrý, závod leží na okraji města asi 20 km od Brna. Výrobky jsou pak ze skladu rozváženy sítí distributorů k odběratelům a zákazníkům do celého světa (41).

3.5 Zaměstnanci

Společnost Lohmann & Rauscher se řadí z hlediska počtu zaměstnanců mezi velké organizace, tzn. že zaměstnává více než 500 zaměstnanců. V následující tabulce je zobrazen vývoj počtu zaměstnanců a mzdových nákladů za období 2007 – 2009.

Tabulka č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců a mzdových nákladů společnosti

	2007	2008	2009
Počet zaměstnanců	716	753	727
Mzdové náklady (v tis. Kč)	107 524	119 228	128 669

Zdroj: upraveno dle (42)

Vývoj počtu zaměstnanců ve sledovaném období kolísá, mzdové náklady naopak výrazně vzrostly. Nejnižší počet zaměstnanců je zaznamenán v roce 2007, naopak nejvyšší v roce 2008. Je patrné, že společnost v roce 2009 snížila stav svých zaměstnanců, v tomto roce došlo také k výraznému zvýšení mezd.

4 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

4.1 Strategická analýza

Strategická analýza se skládá z analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku a jejím cílem je posoudit současný stav podniku a jeho podnikatelské okolí. Posuzuje také pravděpodobný vývoj do budoucnosti a vliv těchto změn na podnikatelské aktivity dané organizace. Výsledky jednotlivých analýz budou shrnuty do SWOT analýzy, která identifikuje silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby do budoucna.

4.1.1 Analýza obecného okolí

Pro provedení analýzy obecného okolí se nejčastěji používá, SLEPT/E analýza. Jejím cílem je zhodnotit faktory, které ovlivňují podnikatelské prostředí, a tím i samotnou organizaci. Je založena na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekologických faktorů.

➤ Sociální faktory

V posledních desetiletích proběhly u české populace proměny, které ovlivnily sociální a kulturní vzorce chování v této oblasti. Mezi proměny k základním hodnotám patří především zdraví, rodina, pracovní úspěch a seberealizace, a stále více i materiálová úroveň. Rozvíjí se orientace na zdravý způsob života, společnost je otevřena technickému pokroku a rychle se informatizuje.

Ve Slavkově u Brna, v sídle společnosti, a jeho nejbližším okolí žije přibližně 10 000 obyvatel. Průměrný věk se pohybuje kolem 39,4 let. Míra nezaměstnanosti v tomto regionu je kvůli přetrvávající finanční krizi vysoká, a to 10,1%. Lidé se všeobecně bojí o svoji práci, navíc v tomto regionu působí nízký počet strategických zaměstnavatelů. Průměrný plat se pohybuje přibližně do 14 000 Kč. Úroveň vzdělanosti obyvatel Jihomoravského kraje ve srovnání s ČR je průměrná (35).

➤ **Legislativní faktory**

V každém podnikání je třeba sledovat legislativu daného státu, která ovlivňuje činnost každé společnosti. Českou republiku lze považovat za politicky stabilní stát. Právní normy finančního, obchodního a daňového práva procházejí častými novelizacemi, přesto však lze situaci považovat za stabilizovanou. V úvahu je nutno brát také sblížení právních předpisů a norem České republiky s právem Evropské unie.

V České republice je podnikání řízeno živnostenským zákonem a obchodním zákoníkem. Výrazný vliv na podnikání však mají i daňové zákony. Např. Zákon o DPH, který od ledna 2010 zvýšil sazby DPH, a to sníženou sazbu z 9 % na 10 % a základní sazbu z 19 % na 20 %. Zvýšení sazeb DPH se může projevit v cenách výrobků a služeb. Od dubna roku 2011 pak nabude účinnosti novela tohoto zákona. Podstatnou změnou bude možnost provedení opravy výše daně u neuhrazených pohledávek za dlužníky v insolvenčním řízení (33).

Další chystanou a pro podnikatele spíše nepříjemnou změnou bude ručení podnikatelů za nezaplacenou daň, tzn. návrh aby plátce (v pozici kupujícího) ručil za DPH, kterou z nakoupeného zboží nebo služby neodvede prodávající. Výraznou změnou prošla také sazba daně z příjmů právnických osob. Zatímco v roce 2007 činila tato sazba 24 %, v roce 2010 klesla na 19 %, v roce 2011 zůstává ve stejné výši (32).

Od ledna 2011 došlo k několika změnám v zákoníku práce, které zasáhly široce všechny zaměstnavatele, ale i zaměstnance. Např. prodloužení doby, po kterou zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci náhradu mzdy během dočasné pracovní neschopnosti ze 14 na 21 kalendářních dnů a s tím související zákaz zrušení pracovního poměru ve zkušební době během prvních 21 dnů dočasné pracovní neschopnosti. Díky tomu se mohou zaměstnavatelům výrazně zvýšit osobní náklady (24).

➤ **Ekonomické faktory**

Každý podnik je ve svém rozhodování a chování značně ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou. Český trh je navíc velmi úzce ovlivňován ekonomickým vývojem EU. Již zmíněná přetrvávající finanční krize má navíc velký

vliv na ekonomické faktory, které působí na podnikání. Mezi tyto faktory patří zejména růst HDP, inflace nebo míra nezaměstnanosti.

Makroekonomická situace České republiky se v roce 2010 postupně zlepšovala. Po poklesu reálného hrubého domácího produktu v roce 2009, bylo v roce 2010 patrné jisté zotavení. Ve třetím čtvrtletí roku 2010 se HDP, očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy, zvýšil meziročně o 2,8 % a ve srovnání s předchozím čtvrtletím o 1,0 %. K růstu přispěla zejména odvětví zpracovatelského průmyslu, tržních služeb a obchodu. V roce 2011 se však odhaduje zpomalení české ekonomiky o 0,5 – 0,75 % HDP. Důvodem budou zřejmě škrty ve vládních výdajích (27).

Průměrná míra inflace v roce 2009 činila 1 %, což bylo o 5,3 procentních bodů méně než v roce 2008, kdy začala světová ekonomická krize. Na konci roku 2010 se zvýšila na 1,5 %. V roce 2011 se předpokládá, že se průměrná míra inflace bude pohybovat okolo 2 % (27).

Co se týče domácí poptávky, nepředpokládá se rapidní zlepšení situace na českém trhu práce, spíše naopak. Zatímco v listopadu roku 2010 byla míra registrované nezaměstnanosti 8,6 %, v prosinci se zvýšila o jeden procentní bod, tedy na 9,6 %. V roce 2011 se odhaduje další nárůst a míra nezaměstnanosti by měla překročit 10 % hranici. Právě z tohoto důvodu se nepředpokládá ani výrazný růst reálných mezd. Spotřeba domácností bude spíše stagnovat. (25, 39)

➤ Politické faktory

Činnost podnikatelských subjektů je v České republice ovlivňována také politickou situací. Po volebním roku 2010 lze očekávat, že rok 2011 bude obdobím velkých změn. Nová vláda chystá vládní reformy s cílem ozdravení české ekonomiky. Prvním krokem jsou především škrty v dávkách, platech státních zaměstnanců či státních zakázkách apod. Rozsáhlou reformou má projít zejména penzijní systém, změny se budou pravděpodobně týkat i daňového konceptu, středního a vysokého školství a v neposlední řadě zdravotnictví (36).

➤ **Technické a technologické faktory**

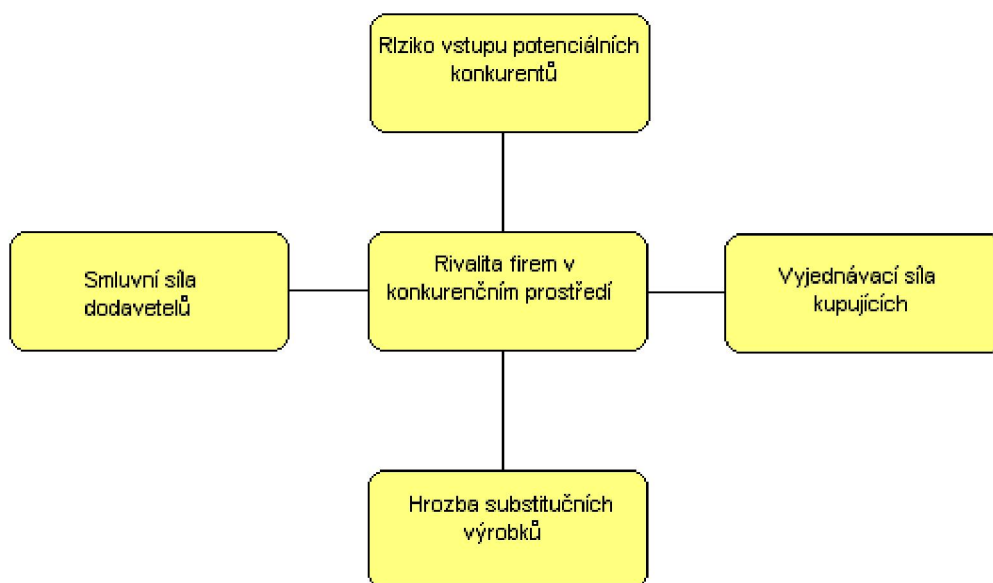
Technické a technologické faktory patří v současné době mezi klíčové předpoklady zvyšování konkurenceschopnosti podniků. Být konkurenceschopný znamená být schopen prosadit se na trhu, vytvářet si znatelné výhody a být stále o krok vpřed v porovnání s konkurencí. Pokud podniky chtějí stále oslovovat zákazníky a držet krok s konkurencí, neobejdou se bez inovací. Inovace jsou nezbytnou součástí fungujícího a prosperujícího podniku, který myslí na budoucnost. Mezi takové inovace patří například změny výrobků a služeb, změny způsobu jejich výroby, rozšíření stávající řady výrobků či zlepšení vlastností stávajících výrobků, moderní informační systémy, moderní stroje a zařízení, ale i změny spjaté s vědeckými, ekonomickými a organizačními změnami, v jejichž důsledku dochází k úsporám práce a především k uspokojování potřeb lidí – zákazníků (38).

➤ **Ekologické faktory**

Ekologie výrazně ovlivňuje výrobní technologie podniků a díky rostoucí produkci roste i energetická spotřeba, zhoršuje se dostupnost a dochází k devastaci přírodních zdrojů. Tyto skutečnosti vedou k ekologickým aktivitám a mezinárodním, evropskými i státním opatřením. Tyto požadavky je třeba brát v úvahu, jak na straně vstupů, tak na straně výstupů z produkce a odbytu. Specifickou a v dnešní době stále častěji sledovanou oblastí je pak likvidace odpadu.

4.1.2 Analýza oborového okolí

Pro analýzu oborového okolí, ve kterém se organizace nachází, může sloužit Porterův model, který spočívá v identifikaci pěti hlavních sil, které ovlivňují tržní situaci podniku, možnost růstu do budoucna a dlouhodobou ziskovost tržního segmentu.



Obrázek č. 4: Porterův pěti faktorový model

Zdroj: upraveno dle lit. 9, str. 181

➤ **Rivalita podniků v konkurenčním prostředí**

Společnost z hlediska konkurence představuje monopolistickou konkurenci. Trh je specifický velkým počtem podniků na trhu, značnou mobilitou mezi jednotlivými trhy, podniky vyrábějí diferencované produkty a mají schopnost stanovit cenu těchto produktů. Intenzita a způsob konkurence mezi jednotlivými subjekty na trhu je prostřednictvím cenové války. Díky pozitivnímu trendu v odvětví je intenzita soupeření vysoká. Kromě cenové války je pro podnik důležitým nástrojem k dosažení úspěchu i diferenciací produktu.

K hlavním konkurentům společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o. se řadí výrobní podniky se stejným nebo obdobným předmětem podnikání nabízející obdobný sortiment výrobků. Jedná se především o výrobu zdravotnického materiálu, zdravotnických prostředků a obvazového materiálu. Při analyzování konkurence je nutné dále brát v úvahu, zda se jedná o malé a střední organizace či o velké společnosti. Zde hraje důležitou roli počet zaměstnanců společnosti. Společnost Lohmann & Rauscher zaměstnává přes 700 zaměstnanců, proto bude zařazena do kategorie velkých

společností. Mezi hlavní konkurenty pak budou patřit společnosti na stejné úrovni, tedy velké organizace s podobným výrobním sortimentem.

Mezi hlavní konkurenty společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o. lze zařadit například (41):

- Hartmann-Rico, a.s.,
- Mölnlycke Health Care Klinipro, s.r.o.
- Bbraun Medical s.r.o.,
- Dina Hitex, spol. s.r.o.,
- Batist, s.r.o.,
- Cetrex, s.r.o.,
- Panep, s.r.o.

➤ **Riziko vstupu potenciálních konkurentů**

Jelikož se Lohmann & Rauscher nachází na poli monopolistické konkurence, kde se pohybuje velké množství subjektů a kde je potřebné diferencovat produkty, bariéry vstupu do odvětví jsou zde minimální. Mezi překonatelnou překážku lze zařadit nutnost získat si na trhu dobré jméno nebo dodržovat legislativu a pravidla stanovená EU na výrobu zdravotnických potřeb. Z tohoto důvodu je ohrožení ze strany nově příchozích na trh značné.

➤ **Hrozba substitučních výrobků**

Výrobky, které společnost Lohmann & Rauscher vyrábí, nelze jednoduše substituovat. Každý výrobek je určen ke specifickému použití. Opět se však opírám o fakt, že se podnik pohybuje v monopolistické konkurenci, kde se hlavní konkurenční boj odehrává především v diferenciaci výrobků a snaze vyvíjet neustále nové, jednodušeji použitelné a zdraví prospěšné produkty. Riziko substituce tedy závisí do velké míry na technologii a inovaci produktů společnosti.

➤ Smluvní síla dodavatelů

Je třeba si uvědomit, že dodavatelé často rozhodují o úspěchu či neúspěchu podnikatelského subjektu. Společnost má mnoho dodavatelů. Ty lze rozčlenit do různých kategorií, např. dodavatelé materiálů a surovin, energie a paliv, polotovarů, technologií, informací, pracovních sil aj. Specifickými dodavateli jsou finanční instituce, poskytovatelé služeb, reklamní agentury apod. Společnost tedy není závislá na jednom dodavateli, z tohoto důvodu je smluvní síla dodavatelů malá.

V souvislosti s dodavateli vyvstává otázka využití nákupního marketingu, který v praxi českých firem stojí na okraji zájmu, ale zkušenosti ukazují, že je více než potřebný. Podstata nákupního marketingu spočívá v chápání dodavatelů jako specifických zákazníků firmy.

➤ Vyjednávací síla odběratelů

Tabulka č. 2: Přehled hlavních odběratelů společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o.

Název	Předmět činnosti
FN Motol	Fakultní nemocnice
FN Plzeň	Fakultní nemocnice
FN Hradec Králové	Fakultní nemocnice
FN Olomouc	Fakultní nemocnice
FN Brno	Fakultní nemocnice
FN Ostrava	Fakultní nemocnice
Medipos P+P, s. r. o.	Provádí zásobování zdravotnickým materiálem
Phoenix, a. s.	Lékařenský velkoobchod
Gehe Pharma Praha	Zajišťuje zásobování lékáren
Alliance Healthcare, s. r. o.	Přední distributor léků v ČR
Pharmos, a. s.	Distribuce léčiv, zdravotnického a dentálního materiálu
Dentimed, s. r. o.	Velkoobchod zdravotnických výrobků. E-shop

Zdroj: upraveno dle (41)

Portfolio odběratelů společnosti je velmi rozšířené, neboť společnost dodává své výrobky jak v ČR, tak i v zahraničí. Výše uvedená tabulka obsahuje 12 primárních odběratelů. Skutečnost, že dodává do většiny fakultních nemoc v České republice je

velmi příznivá. Důvodem jsou především velké a pravidelné odběry produktů. Ve zbylých případech se většinou jedná o velkoobchody, které zásobují lékárny či přímo lékaře. Mezi odběrateli se také vyskytují e-shopy a koncový zákazníci.

4.1.3 Analýza vnitřního prostředí 7S

➤ Strategie

Strategií společnosti Lohmann & Rauscher je být číslo jedna v partnerství se zákazníkem. Ke splnění tohoto strategického cíle musí být splněny dílčí cíle, které povedou k dlouhodobé spokojenosti zákazníka, a to certifikovaná kvalita podle mezinárodně uznaných standardů, úplný sortiment, individuální podle zákazníků a indikací a motivovaní spolupracovníci, kteří se zodpovědně zasazují za zákazníka. Další základní a nezbytný strategický prvek společnosti představuje inovace, která výrazně přispívá k zajištění budoucnosti podniku (41).

➤ Struktura

Struktura podniku je rozdělena na dvě činnosti, na výrobní a obchodní. Výrobní činnost je předmětem jejího podnikání a jedná se především o výrobu textilních výrobků pro zdravotnické účely. Do obchodní činnosti patří prodej vlastních výrobků. Společnost každý rok zaměstnává průměrně přes 700 zaměstnanců, z toho 12 vedoucích pracovníků, ostatní zaměstnanci jsou především dělnické profese, jako dělnice, skladníci, mechanici a seřizovači strojů. Organizační struktura společnosti je podrobně rozepsána v předešlé kapitole (41).

➤ Styl řídicí práce

Všechny principy vedení se odvíjí od vize společnosti, od hlavních zásad a jejího kodexu jednání. Ve společnosti převládá spíše demokratický styl vedení. Společnost se snaží o co možná největší decentralizaci. Decentrální jednotky jsou za své výsledky zodpovědné a jsou vybaveny kompetencí k rozhodování. Komunikace je dvousměrná. Vedoucí informuje podřízené a objasňuje své záměry, a současně dává možnost podřízeným vyjádřit se. Centralizace se stává principem jen tehdy, když je to

bezpodmínečně nutné. Například v případě, že celá skupina sleduje nadřazený zájem, jsou funkce a jednotlivé oblasti vedeny centrálně (41).

➤ **Systémy**

Protože společnost Lohmann & Rauscher, s.r.o. vyrábí produkty pro oblast lékařství, hygienu a péči a kvalita těchto výrobků může mnohdy zachránit i život, zárukou kvalitních a bezpečných produktů je kvalitní systém řízení. Lohmann & Rauscher má zavedený systém kvality v EN ISO 9001/ EN ISO 13485 a jako výrobce medicínských výrobků podléhá směrnici 93/42/EWG. Dále je držitelem TÜV CER, což je certifikát dokumentující vysoce kvalitní práci. Ta začíná u vývoje produktu a končí jeho upotřebením. Samozřejmostí je orientace podle zákonných předpisů a mezinárodních směrnic. Navíc má zavedené vlastní měřítko kvality (29).

V podniku se dále využívá několik důležitých programů. Nejdůležitější je informační systém. V tomto systému je vedeno skladové hospodářství, jako je příjem, výdej na sklad, z výroby a k zákazníkům. Každý zaměstnanec má určitá práva a úkoly a zpracovává a vyplňuje, to co mu bylo přiděleno. Dále je zde plánována výroba, evidují se kusovníky, pracovní plány, pracovní zakázky, rozpracovanost zakázky atd. Co se týče účetního software, jedná se o klasický informační systém pro účetnictví, kde se evidují přijaté a odeslané faktury, platby atd. Dále se zde využívá software na výpočet mezd dělníků, je to specifická databáze, kde se evidují jednotlivé výkony dělníků a na základě těchto výkonů je jim pak spočítána úkolová mzda. Z tohoto softwaru se data načítají do mzdového programu, kde je spočítána čistá mzda všem pracovníkům. Posledním důležitým firemním softwarem je docházkový systém. Každý zaměstnanec používá pro přístup do budov čipovou kartu, docházkový systém eviduje všechny příchody a odchody.

Protože je v současné době stále větší pozornost věnována ekologii, společnost by měla do své podnikatelské strategie a do běžného provozu začlenit také ekologický systém řízení, který by snižoval negativní vlivy její činnosti na životní prostředí.

➤ **Spolupracovníci**

Hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti podniku a jeho produktivity jsou lidé, spolupracovníci. Nástroj, který významně přispívá k dosahování dobrých výsledků, je správná motivace, a to jak manažerů, tak výkonných pracovníků. Ve společnosti Lohmann & Rauscher je spolupráce založena na otevřené komunikaci mezi managementem a ostatními spolupracovníky, která vede k aktivní spoluúčasti zaměstnanců na životě podniku, k osobní zainteresovanosti a dobré práci. K významným faktorům motivace zaměstnanců ve společnosti patří také již zmíněný demokratický styl řízení, tedy důvěra vedení podniku v samostatnost svých zaměstnanců, v originální přístup a zodpovědnost k plnění pracovních úkolů.

V současné době, především mladí lidé, považují také možnost kariérního růstu za velmi silnou motivaci k dosahování dobrých výsledků. Ve společnosti Lohmann & Rauscher však tento nástroj motivace chybí, což může mít za následek odchod dobrých pracovníků ke konkurenci.

➤ **Schopnosti**

Hybnou silou rozvoje podnikatelské činnosti společnosti jsou vedoucí pracovníci a jejich schopnosti. Rozhodovací schopnosti, odborné znalosti z oboru podnikání, schopnosti a dovednosti v jednání s lidmi, schopnost týmové práce apod. Proto je ve firmě věnována velká pozornost kvalifikačním požadavkům zaměstnanců v různých funkcích, zkušenostem z praxe i odbornému školení po celou dobu působení zaměstnanců ve společnosti (41).

➤ **Sdílené hodnoty – firemní kultura**

Firemní kultura tvoří důležitou součást podniku, která přispívá k jeho výkonnosti a má značný vliv na jeho úspěšnost a efektivitu práce zaměstnanců. Lohmann & Rauscher se snaží budovat svou firemní kulturu pomocí různých nástrojů. V nejširší rovině jde o pravidla společenského styku jako je zdvořilé chování k ostatním pracovníkům, vzájemný respekt a důvěra, zásady a pravidla pracovní morálky, formální oblečení. Jednání ve vztahu k zákazníkům, partnerům a konkurentům je vizitka firmy, proto se

snaží být spolehlivým partnerem a vytvářet dlouhodobá partnerství. Dalším prvkem podnikové kultury, na který společnost klade důraz, je architektura podniku, vybavení pracovišť, výroční zprávy, firemní produkty a zejména propagace (30).

Svou propagaci společnost směřuje vzhledem ke svému předmětu podnikání především odborné veřejnosti. Nové zákazníky se snaží získat šířením dobrého jména, které propaguje za pomoci spokojených zákazníků. Jednou z hlavních forem propagace společnosti Lohmann & Rauscher jsou vlastní internetové stránky, kde si stávající i potenciální zákazníci mohou přečíst informace o podniku, o výrobcích, novinky či uskutečněné a plánované akce a školení. Tyto stránky jsou však cíleny spíše na segment nemocnic a zdravotnických zařízení a nevýhodou je chybějící elektronický prodej.

4.1.4 SWOT

SWOT analýza shrnuje poznatky ze strategické analýzy, tedy výsledky vnější a vnitřní analýzy společnosti a definuje silné a slabé stránky společnosti, které byly získány z vnitřního prostředí a hrozby a příležitosti z analýzy vnějšího prostředí.

Tabulka č. 3: SWOT společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o.

INTERNÍ ANALÝZA	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
	Perspektivní odvětví.	Malá motivace zaměstnanců.
	Know how a dobré jméno společnosti.	Nedokonalé internetové stránky, chybějící elektronický prodej.
	Dobrá poloha firmy a vybudovaná široká distribuční síť.	-
	Kvalifikovaná pracovní síla.	-
	Certifikovaná kvalita výrobků.	-
	Sortiment výrobků dle požadavků zákazníka.	-
	Využívání moderních technologií a výrobních procesů.	-
	Kvalitní informační systém a systém řízení.	-
	Výzkum a vývoj výrobků.	-
	Spolupráce se zahraničními partnery.	-
EXTERNÍ ANALÝZA	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
	Neustálé inovace a diferenciací výrobků.	Obtížná orientace v rychle se měnícím právním systému.
	Velký počet významných odběratelů.	Časté novelizace zákonů.
	Pravidelné a velké odběry produktů nemocnicemi.	Zpomalení české ekonomiky.
	Exportní příležitosti.	Růst míry nezaměstnanosti.
	Začlenění ekologické strategie.	Přetrvávající finanční krize.
	-	Vládní reformy.
	-	Odliv kvalifikovaných pracovníků.
	-	Relativně snadný vstup nových firem na trh.

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Finanční analýza společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o.

Tato část diplomové práce je věnována posouzení finanční situace společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o. prostřednictvím vybraných metod finanční analýzy. Při výpočtu všech ukazatelů jsem vycházela z účetních výkazů podniku (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, cash flow) za období 2007 – 2009.

Vybrané finanční ukazatele byly také srovnávány s doporučenými hodnotami a oborovými průměry. Oborové průměry byly získány z internetových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu prostřednictvím systému INFA, což je benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů. Společnost Lohmann & Rauscher byla porovnávána s odvětvím výroby textilií a textilních výrobků dle OKEČ 17 za rok 2008.

4.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

4.2.1.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza zjišťuje změnu jednotlivých položek účetních výkazů oproti předcházejícímu období. K tomuto účelu byly využity účetní výkazy rozvaha a výkaz zisků a ztrát za sledované roky 2007 – 2009.

1) Horizontální analýza aktiv

Tabulka č. 4: Horizontální analýza aktiv v letech 2007 – 2009

(absolutní hodnoty v tis. Kč)

POLOŽKY ROZVAHY	2006 - 2007		2007 - 2008		2008 - 2009	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
AKTIVA CELKEM	130 101	15,16	-50 990	-5,15	51 369	5,48
Dlouhodobý majetek	-8 509	-2,57	73 465	22,78	-36 220	-9,15
DNM	8 136	1139,00	19 705	222,60	-4 908	-17,20
Software	-290	-40,61	-274	-64,62	23 108	15 423,33
Nedokončený DNM	8 426	-	19 979	237,11	-28 016	-98,63
DHM	-16 645	-5,00	53 760	17,14	-31 312	-8,52
Pozemky	0	0,00	0	0,00	1 808	116,27
Samostatné movité věci	-16 908	-8,90	48 834	28,51	-19 272	-8,75
DFM	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Oběžná aktiva	135 978	25,80	-122 260	-18,40	86 101	15,92
Zásoby	-23 716	-6,51	-59 807	-17,50	23 838	8,50
Dlouhodobé pohledávky	0	0,00	22	9,69	0	0,00
Krátkodobé pohledávky	115 371	75,00	-75 945	-28,80	86 420	46,16
Krátkodobý fin. majetek	44 323	295,15	13 470	22,70	-24 157	-33,18
Peníze	-57	-24,56	97	55,42	-66	-24,64
Účty v bankách	44 380	300,17	13 373	22,60	-24 091	-33,21
Časové rozlišení	2 632	1008,43	-2195	-75,87	1 488	213,18

Zdroj: upraveno dle (42)

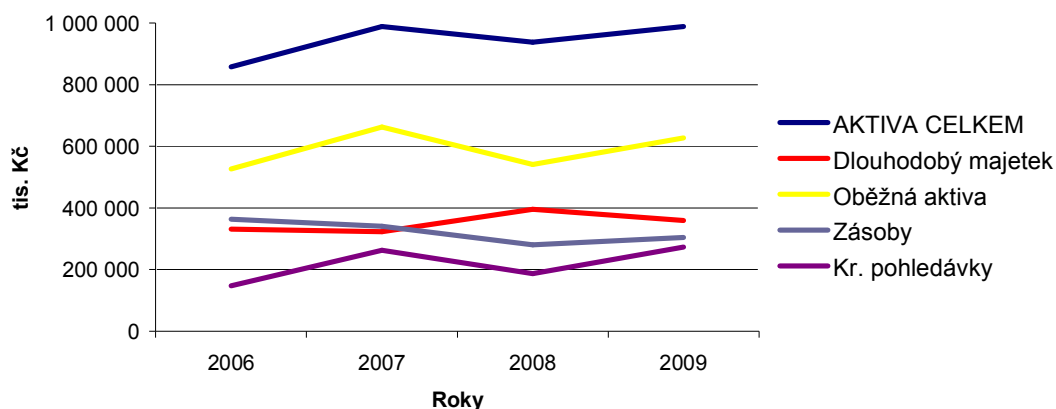
Celková aktiva společnosti v průběhu sledovaného období kolísala. Jak lze z tabulky č. 4 vyčíst, hodnota dlouhodobého majetku má střídavě rostoucí a klesající tendenci. Nárůst dlouhodobého majetku je v roce 2008 způsoben především nákupem nových strojů a zařízení a vytvořením nedokončeného dlouhodobého majetku, který podnik v roce 2009 zařadil do užívání ve formě softwaru. V roce 2009 dlouhodobý majetek klesl o 9 % oproti roku 2008, důvodem je vyřazení a prodej nepotřebného movitého majetku.

Ze stálých aktiv podnik vlastní pozemky, stavby a samostatné movité věci. Pozemky v roce 2009 meziročně vzrostly, firma tedy v tomto roce nakoupila nové pozemky.

Společnost ve sledovaném období neeviduje dlouhodobý finanční majetek. Nemá tedy žádné podíly, nevlastní dlouhodobé cenné papíry a vklady, není součástí žádného uskupení a není kapitálově propojena s dodavateli ani odběrateli.

Celková hodnota **oběžných aktiv** se v roce 2007 oproti roku 2006 zvýšila téměř o 26 %. Na tomto zvýšení se podílí růst krátkodobých pohledávek o 75 %, zřejmě v důsledku problémů s nesplácením obchodních pohledávek, tedy nesolventností odběratelů a dále růst krátkodobého finančního majetku o 44 mil. Kč, tj. o 295 %. V roce 2008 mají oběžná aktiva naopak klesající tendenci. Jak je zřejmé z tabulky č. 4, největší pokles představuje snížení položky zásob a krátkodobých pohledávek. V roce 2009 mají tyto položky opačný vývoj, tzn. jak zásoby, tak i krátkodobé pohledávky v tomto roce vzrostly. Podnik také vytváří opravné položky k pochybným pohledávkám, jejichž splacení je vysoce nepravděpodobné. Odběratelé jsou zřejmě v konkurzním řízení. **Krátkodobý finanční majetek** je tvořen penězi v hotovosti na pokladnách a penězi na bankovních účtech. Společnost neobchoduje s krátkodobými cennými papíry a ve sledovaném období nepořizovala krátkodobý finanční majetek. Bankovní účet v roce 2007 a 2008 výrazně vzrostl, naopak v roce 2009 oproti roku 2008 poklesl o 24 mil., tedy o 33 %. Jedním z důvodů tohoto poklesu je zaplacení nákladových úroků dlouhodobé půjčky společnosti z bankovního účtu.

Vývoj vybraných položek aktiv za období 2006 - 2009



Graf č. 1: Vývoj vybraných položek aktiv za období 2006 – 2009

Zdroj: upraveno dle (42)

2) Horizontální analýza pasiv

Tabulka č. 5: Horizontální analýza pasiv v letech 2007 – 2009

(absolutní hodnoty v tis. Kč)

POLOŽKY ROZVAHY	2006 - 2007		2007 - 2008		2008 - 2009	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
PASIVA CELKEM	130 101	15,16	-50 990	-5,15	51 369	5,48
Vlastní kapitál	120 374	36,00	251 347	55,28	49 307	6,98
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Kapitálové fondy	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Fondy ze zisku	0	0,00	0	0,00	0	0,00
VH minulých let	107 308	396,77	120 372	89,60	251 348	98,67
VH běž. úč. období	13 066	12,17	130 975	108,80	-202 041	-80,38
Cizí zdroje	10 070	1,92	-318 101	-60,00	17 808	8,26
Dlouhodobé závazky	83 075	27,30	-268 940	-69,46	-976	-0,82
Krátkodobé závazky	-76 114	-37,36	-49 612	-38,80	13 556	17,38
Závazky z obchod. vztahů	-117 058	-67,35	-7 967	14,06	17 379	35,64
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Časové rozlišení	-343	-100,00	15 764	-	15746	-99,88

Zdroj: upraveno dle (42)

Vlastní kapitál představuje účetní hodnotu podniku a příznivou zprávou pro majitele je skutečnost, že tato hodnota má ve sledovaném období rostoucí tendenci, přičemž podíl vlastních zdrojů se na celkové kapitálové struktuře zvýšil v roce 2007 o 36 % a v roce 2008 dokonce o 55 %. Nejpodstatnější vliv na zvýšení vlastního kapitálu mají dvě hodnoty. Jednak je to převod zisku běžného období v letech 2007 – 2009 do položky hospodářských výsledků minulých let, tzn. zadržení části zisku jako interního zdroje financování, což může znamenat buď investici nebo transformaci, a dále vykázání čistého zisku za účetní období ve sledovaném období.

Ve sledovaném období nedošlo ke změnám základního kapitálu. Kapitálové fondy jsou ve sledovaném období vykazovány ve stejné výši a jsou tvořeny ostatními kapitálovými fondy. Jedná se o kapitálové vklady, které nezvyšují základní kapitál, nebo přijaté dary.

Dále podnik vytváří rezervní fondy, nedělitelný fond, ostatní fondy ze zisku a statutární fond. Jejich výše se řídí podle právní povahy společnosti a společenskou smlouvou a za

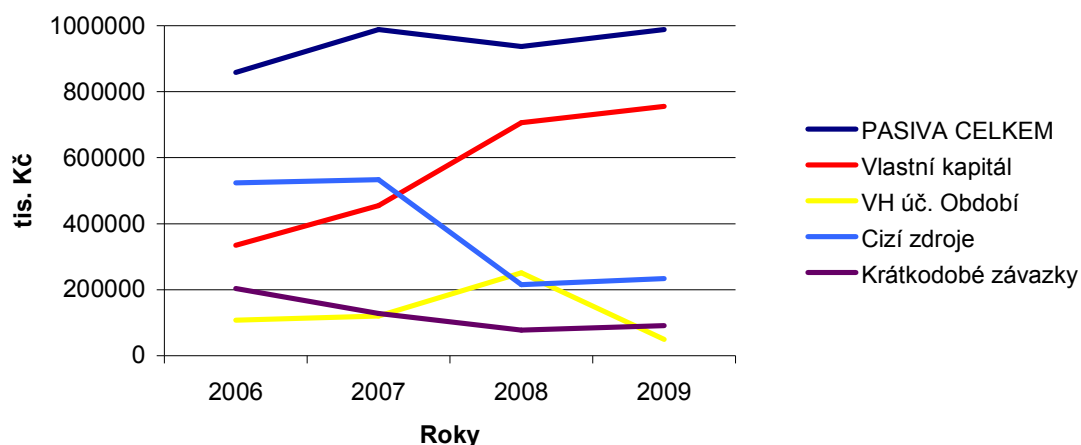
sledované období se nezměnila. Prostředky vázané ve statutárních a ostatních fondech navyšují hodnotu firmy a mají charakter skrytých rezerv. Podnik tyto fondy tvoří zřejmě na úhradu budoucích ztrát.

Výsledek hospodaření běžného účetního období v letech 2006 – 2007 a 2007 –2008 roste, v roce 2009 oproti roku 2008 však poklesl o 80 %. Hlavním důvodem poklesu byl zřejmě propad tržeb a také pokles mimořádných výnosů v tomto roce.

Cizí kapitál má střídavě rostoucí a klesající tendenci. V roce 2007 oproti roku 2006 mírně vzrostl, v roce 2008 však poklesl oproti roku 2007 o 60 %, a to z důvodu výrazného snížení dlouhodobých závazků společnosti. V roce 2009 je zaznamenám mírný nárůst. Dlouhodobé závazky v roce 2007 oproti roku 2006 vzrostly o 27,3 %, důvodem je dlouhodobá půjčka od společnosti Lohmann & Rauscher GbmH. V roce 2008 a 2009 mají dlouhodobé závazky klesající tendenci, což je způsoben splácením dlouhodobé půjčky. Krátkodobé závazky v letech 2007 a 2008 klesaly a to z důvodu snížení závazků z obchodních vztahů, v roce 2009 naopak vzrostly o 13,5 mil. Kč oproti minulému období, což je pozitivní trend. Nejvíce vzrostly závazky z obchodních vztahů a to přibližně o 17 mil. Kč. Podnik nemá žádné bankovní úvěry a výpomoci.

Výše **časového rozlišení** je v roce 2007 zanedbatelná, v roce 2008 výrazně vzrostla, a naopak v roce 2009 je zaznamenám významný pokles, a to výnosů příštích období o 15 mil Kč. Jedná se o částku přijatou v roce 2008, ale věcně patřící do výnosů příštích období, tedy do roku 2009. Tuto částku podnik tedy v roce 2009 vykazuje na některém z výnosových účtů ve výkazu zisku a ztráty.

Vývoj vybraných položek pasiv za období 2006 - 2009



Graf č. 2: Vývoj vybraných položek pasiv za období 2006 – 2009

Zdroj: upraveno dle (42)

3) Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulka č. 6: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v letech 2007 – 2009

(absolutní hodnoty v tis. Kč)

POLOŽKY VÝKAZU	2006 - 2007		2007 - 2008		2008 - 2009	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Tržby za prodané zboží	-16 714	-8,29	4 672	2,52	-48 977	-25,82
Náklady na prodané zboží	-8 930	-7,02	-7 096	-6,00	11 216	10,07
Obchodní marže	-7 784	-10,46	11 768	17,66	-60 193	-76,80
Výkony	269 165	31,65	10 634	0,94	-60 262	-5,33
Tržby za vlastní výrobky a sl.	301 592	37,18	56 391	5,06	-129 212	-11,05
Výkonová spotřeba	239 812	37,43	-29 220	-3,32	-47 496	-5,58
Přidaná hodnota	21 569	7,60	51 622	16,88	-72 959	-20,41
Odpisy DNM a DHM	5 824	20,42	956	2,78	17 942	50,84
Provozní VH	-8 650	-7,00	43 903	38,21	-116 322	-73,26
VH za účetní období	13 066	12,17	130 975	108,8	-202 041	-80,38

Zdroj: upraveno dle (42)

Tržby za prodané zboží v roce 2007 poklesly absolutně o více než 16 mil. Kč, v roce 2008 mírně vzrostly a v roce 2009 je zaznamenám propad tržeb, a to až o 25%. Náklady na prodané zboží jsou ve sledovaném období menší než tržby za prodej zboží. V letech

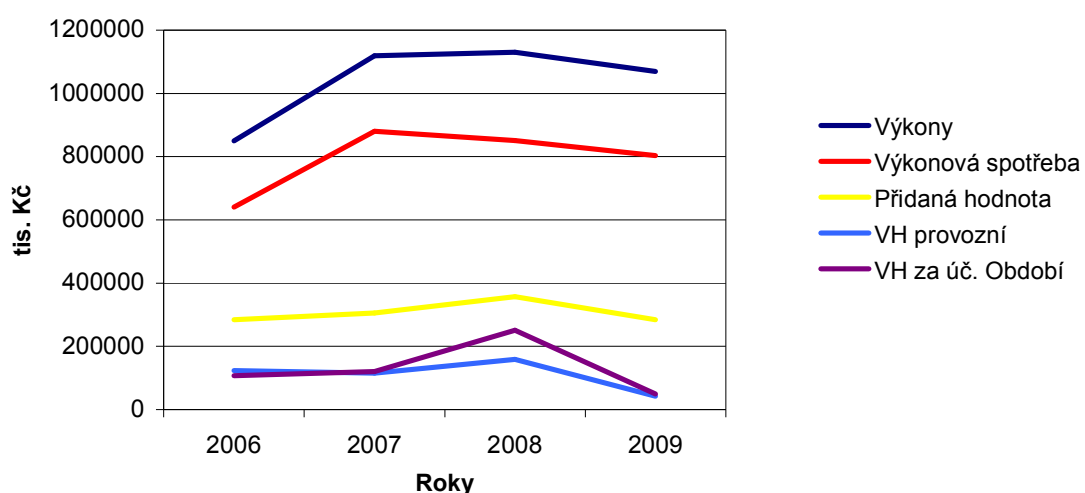
2007 a 2008 náklady klesaly, v roce 2009 naopak vzrostly, a to o 10 %. Vývoj tržeb a nákladů na prodané zboží kopíruje i výši **obchodní marže**. Nárůst o 17 % je zaznamenán v roce 2008, v roce 2009 však společnost prodala méně zboží oproti minulému roku, avšak s vyššími náklady, obchodní marže proto v tomto roce výrazně poklesla, a to až o 77 %, což je velmi negativní trend.

Z vývoje výkonů, které jsou tvořeny především tržbami za prodej vlastních výrobků, a výkonové spotřeby lze sledovat trend **přidané hodnoty**. Ta má v roce 2007 a 2008 pozitivní, tedy rostoucí tendenci. V roce 2009 však poklesla, a to až o 20 % oproti roku 2008, důvodem je pokles tržeb za vlastní výrobky a přidané hodnoty v tomto roce.

Odpisy po sledované období rostly. Zejména v roce 2009 je zaznamenán nárůst, a to téměř o 18 mil. Kč z důvodu nákupu nových strojů a zařízení a pořízení nového softwaru, který začala firma v roce 2009 odepisovat.

Výsledek hospodaření z provozní činnosti společnosti je ve sledovaném období kladný. Jeho trend není ale příznivý. Zatímco v roce 2008 je patrný nárůst o 38 % oproti roku 2007, v roce 2009 klesl téměř o 117 mil. Kč, relativně o 73 %. Tento vývoj se dal předpokládat vzhledem k tomu, že v roce 2009 klesly tržby o 130 mil. Kč a výkony o 60 mil. Kč. Stejným způsobem se vyvíjel i výsledek hospodaření za účetní období.

Vývoj vybraných položek VZZ za období 2006 - 2009



Graf č. 3: Vývoj vybraných položek výkazu zisku a ztráty za období 2006 – 2009

Zdroj: upraveno dle (42)

4) Horizontální analýza cash flow

Cash flow neboli peněžní tok vyjadřuje skutečný pohyb peněžních prostředků podniku. Je východiskem pro řízení likvidity.

Tabulka č. 7: Horizontální analýza cash flow v letech 2007 – 2009

(absolutní hodnoty v tis. Kč)

Položky výkazu	2006 - 2007		2007 - 2008		2008 - 2009	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
CF z provozní činnosti	7 590	35	405 009	2868	-397 318	-101,6
CF z investiční činnosti	1 271	247	-1 487	-83,3	29	9,76
CF z finanční činnosti	-84 107	-50	-352 015	-423,7	267 964	99,6
CF celkem	-75 246	-51,5	51 507	72,8	-129 325	-105,8

Zdroj: upraveno dle (42)

Nejdůležitějším indikátorem finančního zdraví a měřítkem výkonnosti podniku jsou peněžní toky z hlavní výdělečné, tedy z provozní činnosti. S výjimkou roku 2008 je jejich hodnota záporná, což není příznivý trend.

V roce 2007 se hodnota **provozního cash flow** pohybuje v záporných hodnotách, oproti minulému roku se však zvýšila o 35 %, což bylo ovlivněno především zvýšením krátkodobých pohledávek a snížením krátkodobých závazků. V roce 2008 je patrný skokový nárůst, a to až o 2 868 %, což bylo způsobeno jak poklesem pohledávek, tak i poklesem krátkodobých závazků a zásob. V roce 2009 je záporná hodnota způsobena významným zvýšením krátkodobých pohledávek, závazků i zásob.

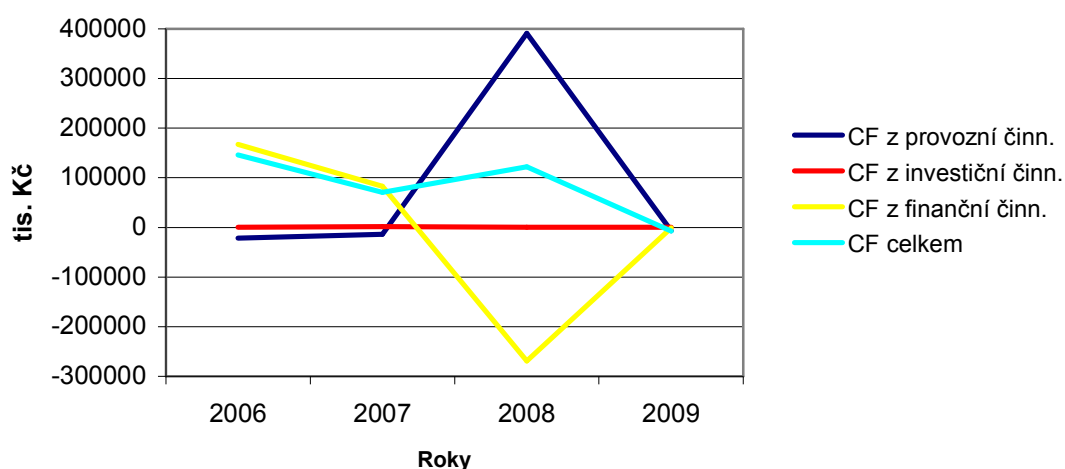
Cash flow z investiční činnosti podniku je tvořen pouze prodejem dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, jeho hodnota ve sledovaném období kolísá. Největší pokles je zaznamenán v roce 2008 oproti roku 2007 a to o 83 %, naopak největší nárůst v roce 2007 o 247 %.

Co se týče vývoje **cash flow z finanční činnosti**, v letech 2006 – 2008 je patrný klesající trend, a to až do záporných hodnot, což je způsobeno splácením dlouhodobé

půjčky společnosti. Od roku 2008 je zaznamenán skokový nárůst jeho hodnoty, která však zůstává v záporných číslech.

Cash flow celkem je tvořeno součtem cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti. Za sledované období hodnota celkového cash flow střídavě rostla a klesala. V roce 2009 je patrný významný pokles jeho hodnoty a to až do záporných hodnot, což je nepříznivý trend, který byl ovlivněn především zápornou hodnotou provozního cash flow.

Vývoj vybraných položek CF za období 2006 - 2009



Graf č. 4: Vývoj vybraných položek cash flow za období 2006 – 2009

Zdroj: upraveno dle (42)

4.2.1.2 Vertikální analýza

Prostřednictvím vertikální analýzy je zjišťována struktura aktiv a pasiv společnosti, vývoj a struktura tržeb a výsledků hospodaření. Pro rozbor rozvahy byla zvolena jako základ výše celkových aktiv resp. pasiv, pro rozbor výkazu zisku a ztráty velikost celkových tržeb, tedy součet tržeb za prodané zboží, vlastních výrobků a služeb a tržeb z prodeje DHM a materiálu.

1) Vertikální analýza aktiv

Tabulka č. 8: Vertikální analýza aktiv v letech 2007 - 2009

POLOŽKY ROZVAHY	2007	2008	2009
	%	%	%
AKTIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00
Dlouhodobý majetek	32,62	42,24	36,38
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,89	3,05	2,40
Dlouhodobý hmotný majetek	31,73	39,20	33,98
Oběžná aktiva	67,08	57,68	63,40
Zásoby	34,42	29,91	30,77
Dlouhodobé pohledávky	0,02	0,02	0,02
Krátkodobé pohledávky	26,62	20,00	27,67
Pohledávky z obch. vztahů	19,65	19,40	27,08
Krátkodobý fin.majetek	4,60	7,76	4,91
Peníze	0,02	0,03	0,21
Účty v bankách	6,00	7,74	4,90
Časové rozlišení	0,22	0,07	0,22

Zdroj: upraveno dle (42)

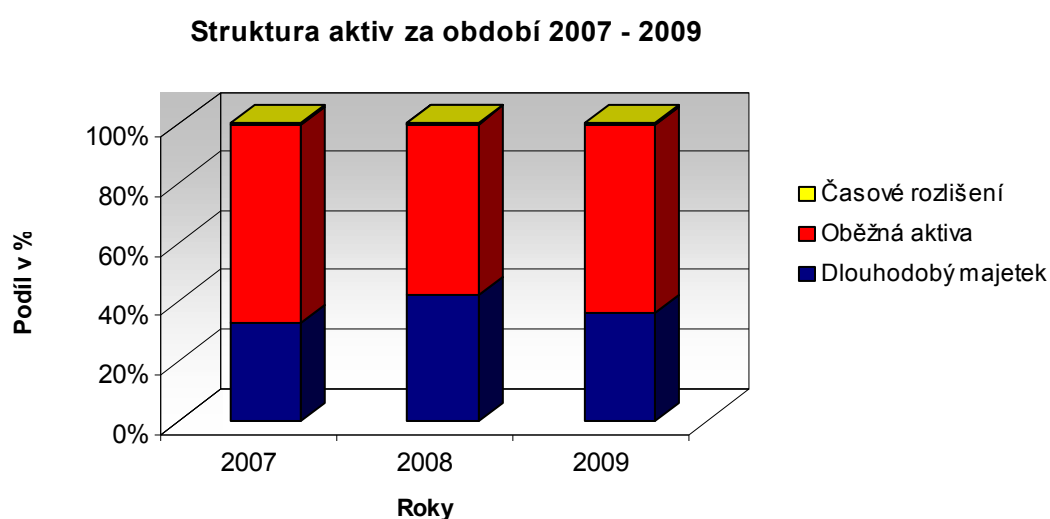
Jak je z tabulky č. 8 patrné, majetkovou strukturu společnosti tvoří z převážné části oběžná aktiva, jedná se tedy o kapitálově lehkou společnost.

Stálá aktiva jsou tvořena převážně dlouhodobým hmotným majetkem. Dlouhodobý nehmotný majetek představuje pouze nepatrnou část celkových aktiv. Dlouhodobý finanční majetek společnost neeviduje. Podíl stálých aktiv na celkových aktivech ve sledovaném období kolísá. Zatímco v roce 2007 činí tato hodnota necelých 33 %, v roce 2008 je to o 10 % více. Důvodem je zavedení nového software a nákup nových strojů a zařízení v tomto roce. V roce 2009 podíl dlouhodobého majetku opět poklesl.

Největší část **oběžných aktiv** sledovaného období tvoří zásoby vlastních výrobků, zboží a materiálu, a to ve výši 30 % z celkových aktiv a téměř 50 % z hodnoty oběžných aktiv. Jak lze vidět z tabulky č. 8, zásoby v roce 2008 klesly o 4,5 %, v roce 2009 mírně vzrostly, obecně má tedy vývoj zásob pozitivní trend. Podnik však v zásobách váže velké množství finančních prostředků, což by mohlo v budoucnu ovlivnit její likviditu.

Druhou největší položku oběžných aktiv tvoří krátkodobé pohledávky. Z tabulky č. 8 lze vyčíst, že mají, s výjimkou roku 2008, rostoucí tendenci, což se obecně považuje za nepříznivý trend. Zbýlá procenta tvoří krátkodobý finanční majetek. Výše peněz v hotovosti je poměrně nízká. Bankovní účet, který je v roce 2009 nejnižší za sledované období, se pohybuje ve vztahu k tržbám ve výši 55 % průměrných měsíčních tržeb, tzn. že podnik by neměla mít v budoucnu problémy s úhradou krátkodobých závazků.

Podíl časového rozlišení na celkových aktivech je zanedbatelný, ve sledovaném období nepřesáhl ani 1%.



Graf č. 5: Struktura aktiv za období 2007 – 2009

Zdroj: upraveno dle (45)

2) Vertikální analýza pasiv

Kapitálová struktura společnosti se během sledovaného období výrazně změnila. Zatímco v roce 2007 byl poměr vlastního a cizího kapitálu téměř 50:50, v následujících letech je zřejmý klesající trend cizího kapitálu. V roce 2008 a 2009 je kapitálová struktura společnosti ze 75 % tvořena vlastními zdroji, tzn. že je silně překapitalizovaná, což se obecně považuje za nevhodné a v budoucnu to může narušit hospodárné využití kapitálu.

Tabulka č. 9: Vertikální analýza pasiv v letech 2007 - 2009

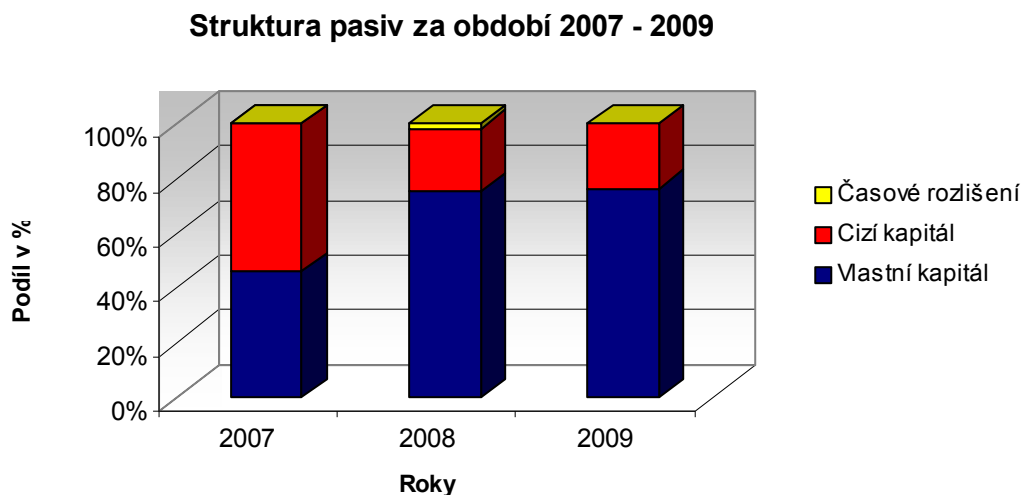
POLOŽKY ROZVAHY	2007	2008	2009
	%	%	%
PASIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	46,00	75,30	76,40
Základní kapitál	9,10	9,62	9,10
Kapitálové fondy	10,10	10,67	10,11
Fondy ze zisku	1,00	1,05	1,00
VH minulých let	13,60	27,16	51,18
VH běž. úč. období	12,18	26,82	5,00
Cizí kapitál	54,00	23,00	23,60
Dlouhodobé závazky	39,17	12,61	11,86
Krátkodobé závazky	13,00	8,32	9,26
Bankovní úvěry a výpomoci	0,00	0,00	0,00
Časové rozlišení	0,00	1,68	0,01

Zdroj: upraveno dle (42)

Konstantní trend ve struktuře **vlastního kapitálu** vykazuje základní kapitál, kapitálové fondy i fondy ze zisku, jejichž hodnoty společnost za sledované období nezměnila. Největší část vlastního kapitálu tvoří výsledek hospodaření minulých let a běžného účetního období. Výjimkou je rok 2009, kdy hospodářský výsledek běžného účetního období společnosti dosáhl pouze 5 % z celkových aktiv. Výsledek hospodaření minulých let se ve sledovaném období zvýšil až čtyřnásobně. Zatímco v roce 2007 jeho podíl na vlastním kapitálu činil 13,6 %, v roce 2009 téměř 52 %. Důvodem je převod zisku běžného období do položky hospodářských výsledků minulých let, tzn. zadržení části zisku jako interního zdroje financování.

Ve struktuře **cizího kapitálu** zaujímají největší hodnotu dlouhodobé závazky. V roce 2007 dosahují téměř 40 % z celkového kapitálu. Důvodem je dlouhodobá půjčka od společnosti Lohmann & Rauscher GbmH. V roce 2008 a 2009 mají dlouhodobé závazky klesající tendenci, což je způsobeno splácením dlouhodobé půjčky. Druhou největší položku tvoří **krátkodobé závazky**, jejichž podíl na celkových pasivech se pohybuje v rozmezí 8 % – 13 % a tvoří je zejména závazky z obchodních vztahů. Bankovní úvěry společnost nemá.

Podíl **časového rozlišení** na celkových pasivech je zanedbatelný.



Graf č. 6: Struktura pasiv za období 2007 – 2009

Zdroj: upraveno dle (42)

3) Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulka č. 10: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty v letech 2007 - 2009

Položka výkazu	2007	2008	2009
	%	%	%
TRŽBY CELKEM	100,00	100,00	100,00
Tržby za prodané zboží	14,05	13,84	11,75
Náklady na prodané zboží	9,00	8,12	10,23
Obchodní marže	5,06	5,72	1,52
Tržby za vl. výrobky a služby	84,52	85,30	86,87
Výkonová spotřeba	66,88	62,11	67,15
Přidaná hodnota	23,22	26,07	23,75
Osobní náklady	11,21	12,00	14,39
Odpisy DHM a DNM	2,60	2,57	4,45
Tržby z DM a materiálu	1,42	0,85	1,37
Provozní VH	1,13	11,58	3,55
VH za účetní období	9,14	18,34	4,12

Zdroj: upraveno dle (42)

Je patrné že hlavním zdrojem podnikových tržeb jsou tržby za prodej vlastních výrobků, tržby za prodej zboží představují jen doplňkový zdroj. Ty ve sledovaném období vykazují klesající tendenci. Zatímco v roce 2007 představovaly 14 % z celkových tržeb, v roce 2009 mírně poklesly a to na 12 %. Opačný vývoj vykazují naopak náklady na prodané zboží. Podíl obchodní marže se v roce 2007 a 2008 pohyboval kolem 6 %, v roce 2009 výrazně poklesl a to až na 1,52 % z celkových tržeb, což je negativní trend.

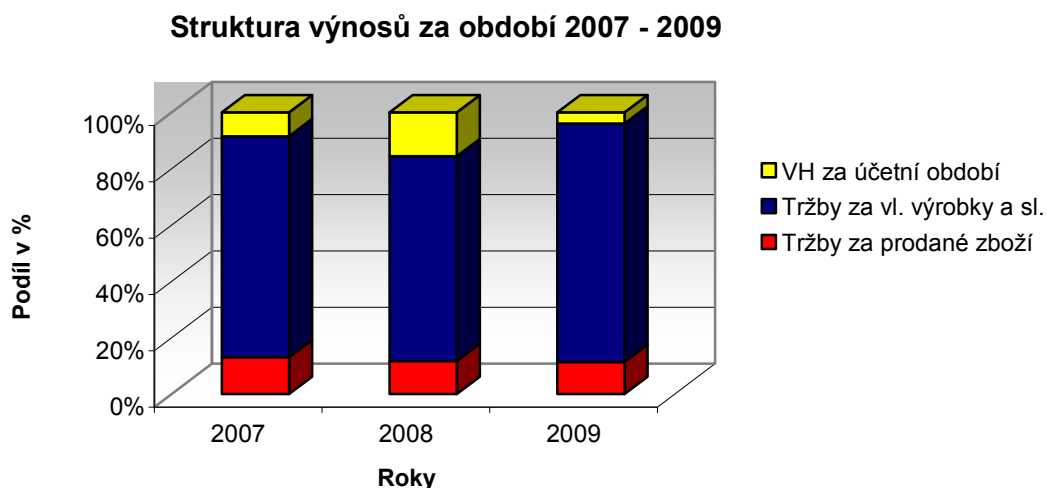
Podíl tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb se ve sledovaném období pohyboval kolem 85 % a je patrný rostoucí trend. Podíl výkonové spotřeby, s výjimkou roku 2008, také rostl. Co se týče přidané hodnoty, je zaznamenán mírný nárůst v roce 2008, v roce 2009 však poklesla na 23 % z celkových tržeb. Důvodem je pokles celkových tržeb a obchodní marže.

V roce 2007 a 2008 se osobní náklady pohybují stabilně kolem 12 %. V roce 2009 však vzrostly, důvodem je zvýšení mezd zaměstnancům.. Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku se v roce 2007 a 2008 pohybují přibližně ve stejné výši. V roce 2009 jejich podíl vzrostl na 4,45 %, a to z důvodu nákupu nových strojů a zařízení a pořízením nového softwaru, který začala firma v roce 2009 odepisovat.

Podíl tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu po sledované období kolísá. Největší podíl je zaznamenán v roce 2007, kdy došlo k mírnému zvýšení prodeje majetku a materiálu

Provozní výsledek hospodaření činil v roce 2007 pouhé 1,13 % z celkových tržeb, v roce 2008 výrazně vzrostl a to až na necelých 12 %. V roce 2009 došlo opět k poklesu podílu na 3,5 %. Tento fakt je způsoben propadem tržeb za prodané zboží i za prodej vlastních výrobků, růstem výkonové spotřeby a také zvýšením osobních nákladů.

Podíl **výsledku hospodaření** za účetní období se v roce 2007 pohyboval ve výši 9 % z celkových tržeb, v roce 2008 vzrostl téměř dvojnásobně avšak v roce 2009 opět prudce poklesl a to až na 4 % z celkových tržeb. Důvody jsou stejné jako u vývoje provozního výsledku hospodaření.

**Graf č. 7: Struktura výnosů za období 2007 – 2009**

Zdroj: upraveno dle (42)

4.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Tabulka č. 11: Rozdílové ukazatele za období 2007 - 2009

ROZDÍLOVÉ UKAZATELE	2007	2008	2009
Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)	535 354	462 706	535 251
Čisté pohotové prostředky (v tis. Kč)	-68 249	-5 167	-42 880
Čistý peněžní majetek (v tis. Kč)	195 111	182 270	230 977

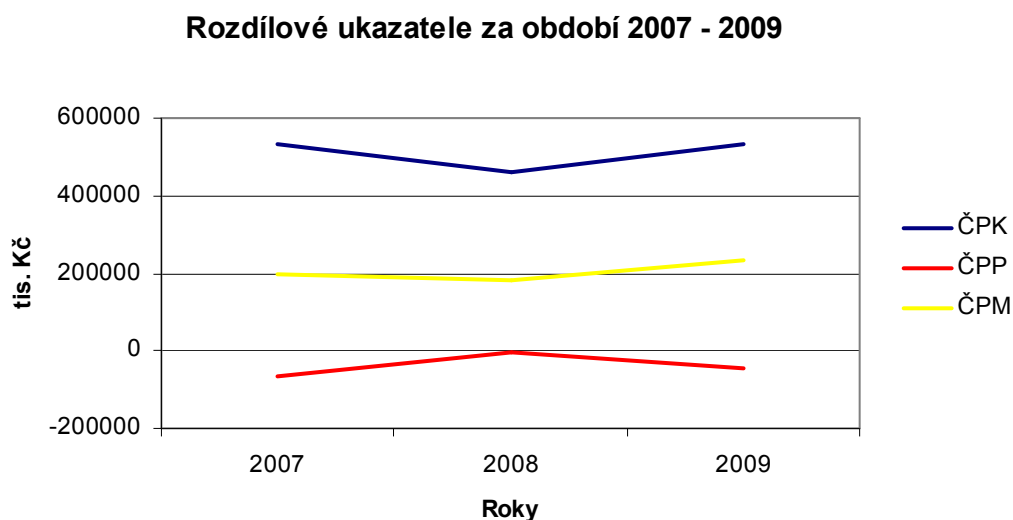
Zdroj: upraveno dle (42)

Hodnota **čistého pracovního kapitálu** má kolísavý trend. Zatímco v roce 2007 činila jeho výše přes 535 000 tis. Kč, v roce 2008 klesla přibližně o 73 000 tis. Kč, v roce 2009 však opět vzrostla na 535 000 tis. Kč. Protože je však hodnota tohoto ukazatele po sledované období kladná, společnost disponuje finanční rezervou pro případ mimořádných výdajů.

Pro výpočet **čistých pohotových prostředků** jsem vycházela z nejlíkvinnější části aktiv, a to z hotovosti a peněz na bankovních účtech. Ve sledovaném období je hodnota tohoto ukazatele záporná, což znamená že společnost nebyla v těchto letech schopná

splatit všechny okamžitě splatné dluhy penězi v hotovosti a na bankovních účtech. Pozitivní je však rostoucí vývoj tohoto ukazatele.

Ukazatel **čistého peněžního majetku** vylučuje z výpočtu zásoby a nelikvidní pohledávky. Ve sledovaném období je jeho hodnota kladná, což vypovídá o solventnosti společnosti.



Graf č. 8: Rozdílové ukazatele za období 2007 – 2009

Zdroj: upraveno dle (42)

4.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů se řadí mezi nepoužívanější metody finanční analýzy. Jedná se zejména o analýzu rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti.

1) Ukazatele rentability

Tabulka č. 12: Ukazatele rentability za období 2007 - 2009

Ukazatele rentability	2007	2008	2009
ROI v %	11,62	16,94	4,29
ROA v %	12,18	26,8	4,98
ROE v %	26,47	35,6	6,53
ROS v %	9,27	18,5	4,17
ROCE v %	16,29	31,55	5,91

Zdroj: upraveno dle (42)

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI) se u dobrých podniků pohybuje mezi hodnotami 12 % – 15 %. Hodnoty nad 15 % se považují za velmi dobré. Společnost Lohmann & Rauscher v roce 2007 dosáhla hodnoty ROI 11,6 % tedy téměř dolní hranice doporučených hodnot, v roce 2008 dokonce překročila hranici 15 %, což je velmi dobrý výsledek. V roce 2009 hodnota prudce klesla na 4,2 %. Tento propad je způsoben nižší hodnotou provozního výsledku hospodaření oproti minulým rokům.

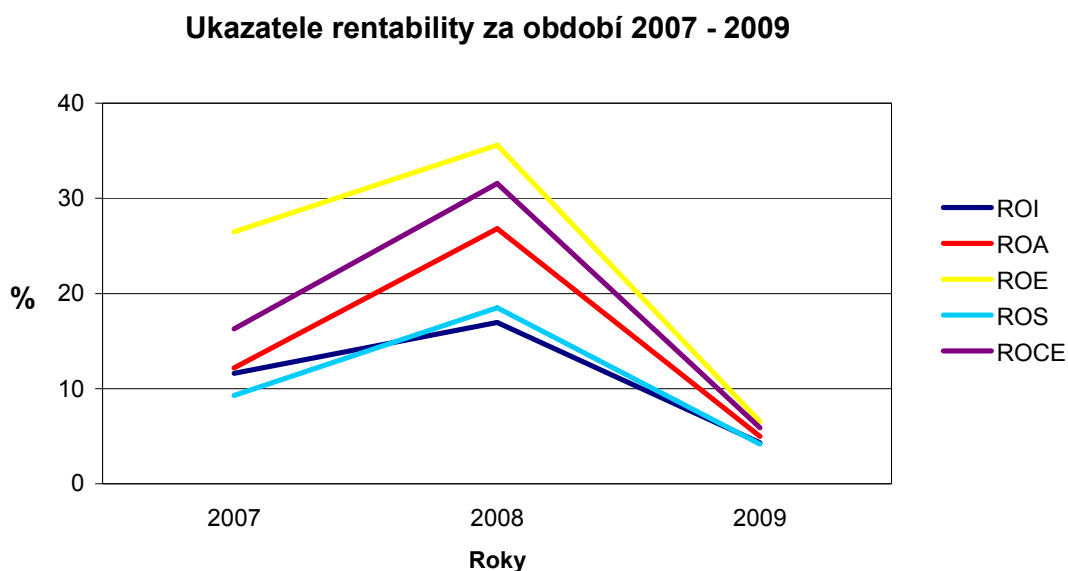
Rentabilita celkového kapitálu (ROA) v roce 2007 a 2008 dosahuje dobrých výsledků, v roce 2009 je patrný výrazný pokles. Tento vývoj není pro společnost příznivý, je však závislý na výsledku hospodaření společnosti, který v roce 2009 výrazně klesl. U tohoto ukazatele nelze určit doporučené hodnoty, proto se porovnává s oborovým průměrem. Ten v roce 2008 činil 0,96 %, největší konkurent společnosti dosáhl v roce 2008 hodnoty ROA 10,5 %. Můžeme tedy říci, že společnost Lohmann & Rauscher dosáhla v roce 2008 nadprůměrných výsledků. V roce 2009 poklesla hodnota ROA společnosti až na 5 %, největší konkurent dosáhl hodnoty 12,95 %.

Obecně by hodnota ukazatele **rentability vlastního kapitálu (ROE)** měla být vyšší než u ukazatele ROA, což je ve všech letech sledovaného období splněno. V roce 2008 dosahovala hodnota ROE společnosti Lohmann & Rauscher 35 %, zatímco oborový průměr byl záporný (-2,62 %) a největší konkurent dosáhl hodnoty 16,4 %. Je tedy patrné, že společnost v tomto roce dosáhla nadprůměrných výsledků v rámci celého odvětví. V roce 2009 však ROE opět výrazně poklesla, kdežto největší konkurent dosáhl vyšší hodnoty než v roce 2008 (16,86 %).

Pro ukazatele **rentability tržeb** (ROS) jsou pro dosažení dobrých výsledků doporučené hodnoty v rozmezí 6 % – 10 %. V roce 2007 dosáhla společnost Lohmann & Rauscher hodnoty ROS téměř 10 % a v roce 2008 dokonce nadprůměrných hodnot. V roce 2009 prudce klesla až na hodnotu 4,17 %, a to z důvodu nízkého výsledku hospodaření.

Rentabilita celkového investovaného kapitálu

Tento ukazatel udává výnosnost dlouhodobě investovaného kapitálu. Z tabulky je zřejmé, že v roce 2007 a 2008 dosahuje hodnota tohoto ukazatele příznivých výsledků, v roce 2009 je vývoj ukazatele stejný jako u ostatních rentabilit.



Graf č. 9: Ukazatele rentability za období 2007 – 2009

Zdroj: upraveno dle (42)

I z grafického znázornění je zřejmé, že všechny ukazatele se vyvíjely podobně.

Vývoj v budoucnu tak bude záviset na dosaženém výsledku hospodaření společnosti.

2) Ukazatele aktivity

Tabulka č. 13: Ukazatele obrátů aktiv za období 2007 - 2009

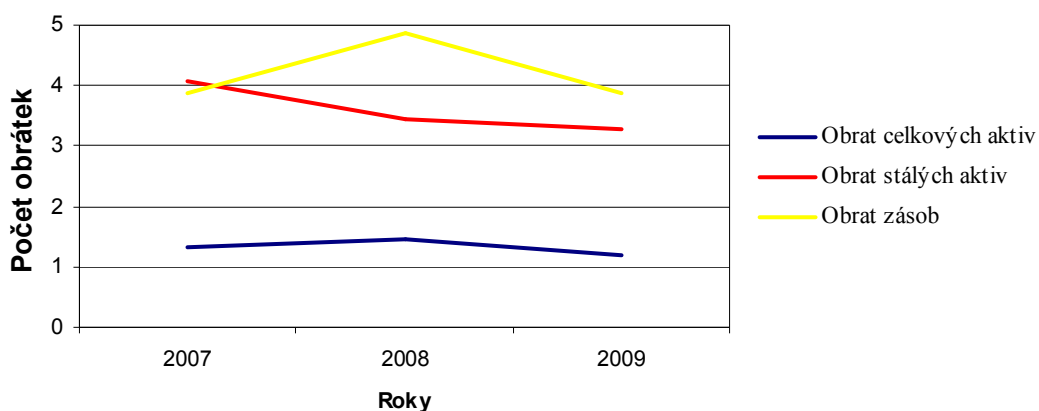
UKAZATELE OBRÁTŮ AKTIV	2007	2008	2009
Obrat celkových aktiv (počet obrátek)	1,33	1,46	1,2
Obrat stálých aktiv (počet obrátek)	4,08	3,46	3,28
Obrat zásob (počet obrátek)	3,87	4,88	3,88

Zdroj: upraveno dle (42)

Obrat celkových aktiv udává, kolikrát se majetek obrátí v tržby. Doporučené hodnoty obratu celkových aktiv se pohybují v rozmezí 1,6 – 3. Z tabulky č. 13 lze vidět, že společnost Lohmann & Rauscher se do intervalu doporučených hodnot ve sledovaném období nedostala. Ukazatel se pohybuje pod hodnotou 1,6, což znamená, že společnost má v těchto letech zřejmě více aktiv, než je účelné a tím ji vznikají zbytečné náklady a klesá zisk. Pokud se porovnají vypočtené hodnoty s oborovým průměrem a nejlepšími konkurenty v odvětví v roce 2008, pak hodnota obratu aktiv společnosti Lohmann & Rauscher je vyšší než hodnota u nejlepších podniků v odvětví (1,32) a vyšší než oborový průměr (1,07).

Obrat stálých aktiv signalizuje, kolikrát za rok se stálá aktiva obrátí v tržby a má význam při rozhodování o tom, zda pořídit další produkční dlouhodobý majetek. Z tabulky je patrný klesající trend. Zatímco v roce 2007 to bylo 4,08 krát, v roce 2009 hodnota klesla na 3,88. Podmínka, aby byl obrat stálých aktiv vyšší než obrat celkových aktiv, je ve sledovaném období splněna.

Obrat zásob udává, kolikrát za rok se zásoby přemění na ostatní formy oběžného majetku až po opětovný nákup zásob. Měl by být co nejvyšší. Ve sledovaném období hodnota ukazatele kolísá. S výjimkou roku 2008, kdy byl počet obrátek 4,88, jeho hodnota ve zbylých rocích klesla a to na 3,8 obrátek. Pokles v roce 2009 může znamenat, že část zásob v podniku je zbytečná a nelikvidní a podnik tak váže finanční prostředky, které by mohly být využity jiným způsobem.

Ukazatele aktivity - obraty za období 2007 - 2009**Graf č. 10: Ukazatele aktivity – obraty za období 2007 – 2009**

Zdroj: upraveno dle (42)

Tabulka č. 14: Ukazatele doby obrátů aktiv za období 2007 - 2009

UKAZATELE AKTIVITY	2007	2008	2009
Doba obratu zásob (počet dní)	94,38	74,3	92,78
Doba obratu pohledávek (počet dní)	53,88	48,2	81,66
Doba obratu závazků (počet dní)	15,73	12,91	20,16

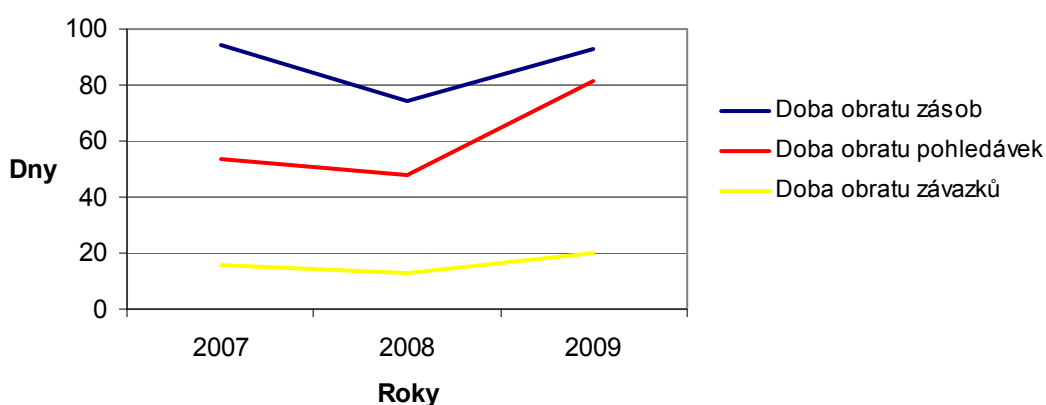
Zdroj: upraveno dle (42)

Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů do doby spotřeby nebo prodeje zásob. Klesající trend tohoto ukazatele je pro podnik pozitivní. V tomto případě je trend kolísavý. V roce 2008 doba obratu zásob klesla z 94,38 dní na 74,3 dní, ale v roce 2009 zaznamenala společnost opět nárůst na 92,78 dní, čímž ji vznikly vyšší náklady na skladování, které snížily VH.

Doba obratu pohledávek udává počet dnů od okamžiku prodeje do okamžiku inkasa platby. Čím je počet dnů nižší, tím lépe. V roce 2008 doba obratu pohledávek oproti roku 2007 klesla, v roce 2009 výrazně vzrostla až na hodnotu 81,66 dní. Jedná se o negativní výsledek, je tedy třeba zaměřit se na urychlení inkasa pohledávek.

Doba obratu závazků se ve sledovaném období zvyšuje, lze říci, že má tedy pozitivní trend. Pokud se však porovnají stavy ukazatelů doby obratu pohledávek a závazků, lze vidět, že podmínka, aby doba obratu závazků byla delší než doba obratu pohledávek a podnik tak mohl čerpat levný obchodní úvěr, není splněna. Společnost naopak poskytuje levný provozní úvěr svým odběratelům

Ukazatele doby obrátů aktiv za období 2007 - 2009



Graf č. 11: Ukazatele doby obrátů aktiv za období 2007 – 2009 (Vlastní zpracování)

Zdroj: upraveno dle (42)

3) Ukazatele likvidity

Tabulka č. 15: Ukazatele likvidity za období 2007 - 2009

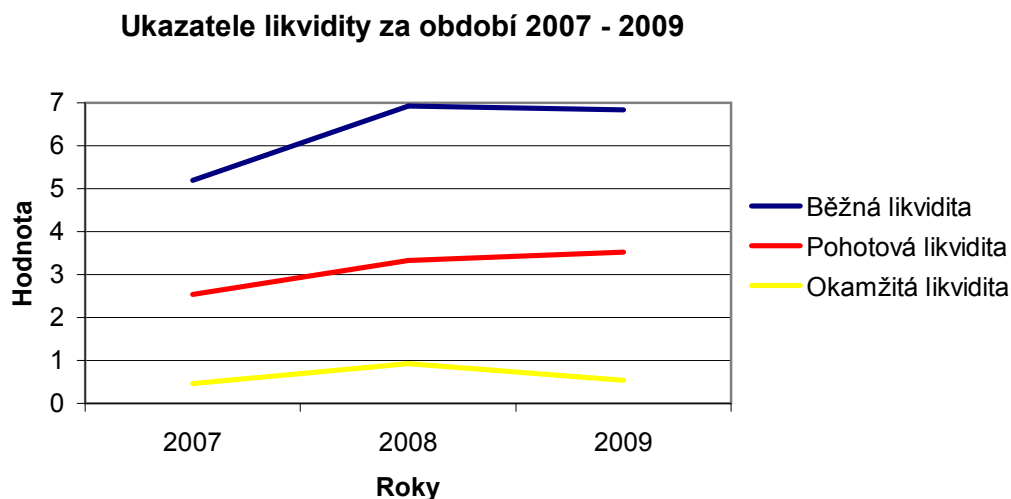
Ukazatele likvidity	2007	2008	2009	Doporučené hodnoty
Běžná likvidita	5,2	6,93	6,84	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita	2,53	3,33	3,52	1 - 1,5
Okamžitá likvidita	0,46	0,93	0,53	0,2 - 0,5

Zdroj: upraveno dle (42)

Ukazatel **běžné likvidity** udává kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele pokud by v daném okamžiku proměnil všechna svá oběžná aktiva v hotovost. Uvedený ukazatel je nejjednodušším indikátorem toho, jak podnik pokrývá své dluhy aktivy, které lze převést na peníze. Doporučené hodnoty běžné likvidity u finančně zdravých podniků se pohybují v intervalu 1,5 – 2,5. Pokud se tyto hodnoty srovnají se společností Lohmann & Rauscher, lze konstatovat, že se podnik pohybuje vysoko nad doporučenými hodnotami a znamená to, že je schopný hradit své splatné závazky. V budoucnu tedy zůstane společnost nadále solventní. Na druhé straně příliš vysoká hodnota ukazatele ukazuje na neproduktivní využití prostředků. Např. vysoké stavy peněžních prostředků snižují rentabilitu. I srovnání běžné likvidity v roce 2008 s oborovým průměrem (1,29) a nejlepšími podniky v odvětví (3,95) ukazují na nadprůměrné hodnoty.

Ukazatel **pohotové likvidity** měří platební schopnost podniku po odečtení zásob od oběžných aktiv. Jeho hodnoty by obecně neměly klesnout pod 1. Z tabulky č. 15 je zřejmé, že pohotová likvidita společnosti se pohybuje nad doporučenou hodnotou a má rostoucí tendenci. Její hodnota je v roce 2008 vyšší než oborový průměr (0,91) a vyšší než hodnota nejlepších podniků v odvětví (2,43).

Okamžitá likvidita charakterizuje nejpřesněji platební pohotovost, tj. schopnost podniku krýt svými peněžními prostředky své běžné potřeby. Likvidita podniku je zajištěna, pokud se hodnota tohoto ukazatele pohybuje mezi 0,2 – 0,5, což je splněno ve všech letech. Společnost má tedy dostatek likvidních prostředků a je schopna hradit své splatné závazky. V roce 2008 se dokonce pohybuje nad doporučenými hodnotami a je vyšší než oborový průměr (0,04) a vyšší než hodnota u nejlepších podniků v odvětví (0,07)

**Graf č. 12: Ukazatele likvidity za období 2007 – 2009**

Zdroj: upraveno dle (42)

4) Provozní ukazatele

Tabulka č. 16: Provozní ukazatele za období 2007 - 2009

Provozní ukazatele	2007	2008	2009
Mzdová produktivita (v tis. Kč)	2,84	3,00	2,21
Produktivita z výkonu (v tis. Kč)	1563,58	1500,87	1471,60
Produktivita z přidané hodnoty (v tis. Kč)	406,00	474,50	391,12
Průměrná roční mzda (v tis. Kč)	150,17	158,33	176,98

Zdroj: upraveno dle (42)

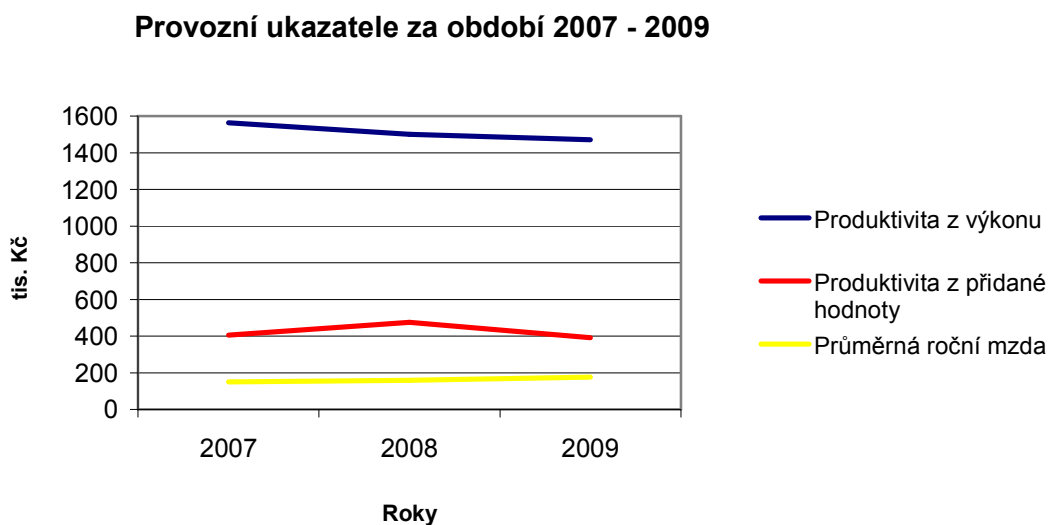
Mzdová produktivita udává, kolik výnosů připadá na 1 Kč vyplacených mezd. Ukazatel by měl vykazovat rostoucí tendenci. Jak je patrné z tabulky č. 16 tak ve sledovaném období tato hodnota velmi kolísala. Nejnížší hodnoty je dosaženo v roce 2009 a to 2 210 Kč, nejvyšší hodnoty podnik dosáhl v roce 2008, a to 3000 Kč. Výkyvy jsou způsobeny jednak kolísáním přidané hodnoty, a jednak kolísáním mzdových nákladů.

Produktivita z výkonu udává kolik tis. Kč výkonů připadá na jednoho zaměstnance. Výše ukazatele závisí na výkonech podniku a také na počtu zaměstnanců, proto ve sledovaném období hodnoty produktivity z výkonu kolísaly. Z tabulky č. 16 je patrný klesající trend tohoto ukazatele. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2007, a to

z důvodu nejnižšího počtu zaměstnanců. V roce 2008 je zaznamenán pokles, přestože výkony byly nejvyšší, podnik však zaměstnával nejvyšší počet zaměstnanců za sledované období. Nejnižší hodnoty pak bylo dosaženo v roce 2009, a to 1 471 tis. Kč.

Produktivita z přidané hodnoty vyjadřuje, kolik Kč podniku přinese jeden zaměstnanec. Hodnota ukazatele závisí na výši přidané hodnoty a na počtu zaměstnanců. V roce 2008 je dosaženo nejvyšší hodnoty, a to 474 tis. Kč v důsledku vykazání nejvyšší přidané hodnoty za sledované období. V roce 2009 je zaznamenán mírný pokles.

Ukazatel průměrné mzdy vyjadřuje výši průměrné mzdy na zaměstnance za rok. Za sledované období jeho hodnota vykazuje rostoucí tendenci. V roce 2009 je tak dosaženo nejvyšší hodnoty, společnost v tomto roce zvýšila mzdy svým zaměstnancům, naopak snížila počet zaměstnanců oproti minulému roku.



Graf č. 13: Provozní ukazatele za období 2007 – 2009

Zdroj: upraveno dle (42)

5) Ukazatele zadluženosti

Tabulka č. 17: Ukazatele zadluženosti za období 2007 - 2009

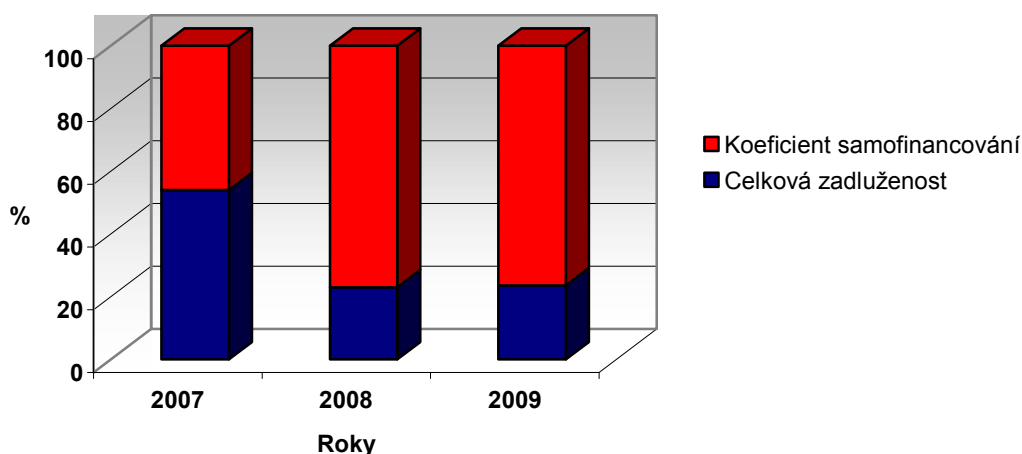
UKAZATELE ZADLUŽENOSTI	2007	2008	2009
Celková zadluženost (%)	54	23	23,6
Koeficient samofinancování (%)	46	77	76,4
Doba splácení dluhu (v letech)	-	0,36	-
Úrokové krytí	6,85	18,15	17,54

Zdroj: upraveno dle (42)

Ukazatel **celkové zadluženosti** se ve sledovaném období snižuje. Zatímco v roce 2007 hodnota cizího kapitálu dosahovala 54 %, na konci roku 2009 pouze 23,6 %. Je tedy zřejmý klesající trend. Z tabulky struktury pasiv lze vidět, že největší hodnotu cizího kapitálu zaujímají dlouhodobé závazky, a jedná se především o dlouhodobou půjčku, kterou si společnost půjčila od mateřské společnosti. Společnost nemá žádné bankovní úvěry.

Na základě těchto výsledků bych doporučila společnosti, aby svou zadluženost nepatrně zvýšila. Je známo, že cizí zdroje jsou levnější než vlastní, takže by tím mohla zvýšit rentabilitu. Na druhé straně, ale vzroste riziko věřitelů. Podnik si může dovolit využívat cizí kapitál ve větším rozsahu, jestliže bude rentabilita celkového kapitálu vyšší než je úrok, který za zapůjčení musí zaplatit.

Koeficient samofinancování je doplňkem k ukazateli zadluženosti. Jeho hodnota má ve sledovaném období opačný vývoj než celková zadluženost, tedy rostoucí tendenci a pohybuje se v intervalu doporučených hodnot. V roce 2007 činila hodnota tohoto ukazatele 46 %. Od roku 2008 jsou aktiva společnosti ze 77 % financována vlastním kapitálem, znamená to, že podnik je nezávislý a preferuje financování z vlastních zdrojů, což je méně rizikové a svědčí to o věrohodnosti pro případné věřitele.

Vývoj vybraných ukazatelů zadluženosti za období 2007 - 2009**Graf č. 14: Vývoj vybraných ukazatelů zadluženosti za období 2007 – 2009**

Zdroj: upraveno dle (42)

Doba splácení dluhů vyjadřuje dobu, za kterou by byl podnik schopen při stávající výkonnosti splatit své dluhy. Z výsledků je patrné, že podni by z provozního cash flow své dluhy splatil pouze v roce 2008, v letech 2007 a 2009 bylo provozní cash flow záporné, tzn. že by ke splácení dluhu v těchto letech nedošlo.

Ukazatel úrokového krytí udává, kolikrát provozní zisk převyšuje nákladové úroky. Za doporučovanou hodnotu bývá označován trojnásobek a více. V roce 2007 dosahuje tento ukazatel hodnoty 6,85, v dalších letech lze pozorovat skokový nárůst a to až na průměrnou hodnotu 18, což je pozitivní vývoj. Důvodem je postupné snížení nákladových úroků, nárůst v roce 2008 je navíc způsobem vykázáním vyššího provozního výsledku hospodaření oproti minulému roku.

4.2.4 Ukazatele na bázi cash flow

Ukazatele sestavované na bázi cash flow mají pro podnikovou finanční analýzu vyšší vypovídací schopnost než tradičně sestavované ukazatele. Jejich úkolem je zachytit jevy, které signalizují platební potíže, a posoudit, k jakému výsledku spěje finanční situace společnosti.

Tabulka č. 18: Ukazatele na bázi cash flow za období 2007 – 2009

UKAZATELE NA BÁZI CASH FLOW	2007	2008	2009
CF rentabilita tržeb (v %)	-1,07	28,52	-0,53
CF rentabilita celkového kapitálu (v %)	-1,43	41,70	-0,65
CF rentabilita vlastního kapitálu (v %)	-3,10	55,37	-0,85
CF likvidita (v %)	-11,06	501,28	-7,02

Zdroj: upraveno dle (42)

Cash flow rentabilita tržeb ve sledovaném období kolísala. V roce 2007 a 2009 je hodnota tohoto ukazatele záporná z důvodu vykázání záporného cash flow z provozní činnosti. V roce 2008 dosahuje dobrých výsledků, dokonce vyšších než u rentability tržeb počítané pomocí čistého zisku.

Cash flow rentabilita celkového vloženého kapitálu hodnotí kolik peněžních prostředků je podnik schopen vytvořit na jednotku vloženého kapitálu. V tomto případě se cash flow využívá proto, že je měřítkem schopnosti splatit dluhy vlastními silami, uskutečnit plánované investice nebo vyplácet podíly na zisku. Nejvyšší hodnoty je dosaženo v roce 2008 a to 41,7 %, což je dobrý výsledek. V letech 2007 a 2009 jsou hodnoty záporné, tzn. že prostředky vložené do podniku nepřinášely v těchto letech žádný výnos.

Cash flow rentabilita vlastního kapitálu je dalším ukazatelem zhodnocení výnosnosti podnikání, především schopnosti vytvořit z vlastní činnosti prostředky k vyplácení podílů na hospodářském výsledku. Společnost dosáhla nejvyšší hodnoty 55,37 % v roce 2008. Tato velmi příznivá hodnota převyšuje i rentabilitu vlastního kapitálu počítanou pomocí čistého zisku. V dalších letech byla hodnota ukazatele záporná z důvodu záporného provozního cash flow.

Cash flow likvidita vyjadřuje schopnost podniku produkovat peněžní prostředky k úhradě krátkodobých závazků. Vývoj ukazatele je ovlivněn především hodnotami čistých peněžních toků v jednotlivých letech. Trend ukazatele je obdobný jako u všech předchozích ukazatelů. Velmi vysoké hodnoty vykazuje v roce 2008, především

z důvodu kladného provozního cash flow, ale také nejmenších krátkodobých závazků za sledované období.

4.2.5 Analýza soustav ukazatelů

K posouzení celkové finanční situace podniku a její predikce se používají soustavy ukazatelů. Soustavy účelově vybraných ukazatelů se podle účelu člení na bonitní a bankrotní modely. V rámci této kapitoly byl pro stanovení bonity společnosti vybrán Indikátor bonity jako zástupce bonitních modelů, z bankrotních modelů nejpoužívanější Altmanův index finančního zdraví a model IN 01.

1) Indikátor bonity

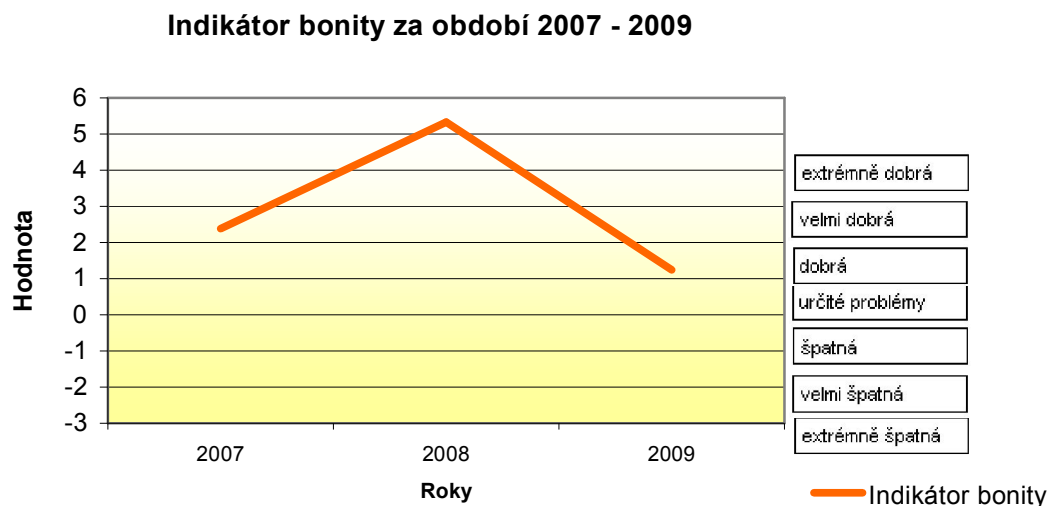
Čím vyšší hodnoty indexu bonity společnost dosáhne, tím je jeho finančně – ekonomická situace lepší.

Tabulka č. 19: Indikátor bonity za období 2007 - 2009

	VÁHA	2007	2008	2009
X1	1,50	0,132	0,567	-0,030
X2	0,08	1,852	4,348	4,236
X3	10,00	0,127	0,278	0,052
X4	5,00	0,113	0,231	0,047
X5	0,30	0,304	0,248	0,285
X6	0,10	1,133	1,206	1,082
IB	-	2,385	5,328	1,243

Zdroj: upraveno dle (42)

Hodnota indikátoru bonity ve sledovaném období kolísala. V roce 2007 lze finanční situaci společnosti ohodnotit za velmi dobrou. V roce 2008 se hodnota indexu ještě zvýšila, tudíž finanční situace společnosti je v tomto roce podle hodnotící stupnice extrémně dobrá. V roce 2009 je patrný výrazný pokles, lze však říci, že společnost nemá v tomto roce vážné finanční problémy a její finanční situaci je možné podle hodnotící stupnice charakterizovat za dobrou.

**Graf č. 15: Vývoj indikátoru bonity za období 2007 – 2009**

Zdroj: upraveno dle (42)

2) Altmanův index finančního zdraví

Altmanův index vyjadřuje jedním souhrnným indexem, s relativně velkou spolehlivostí, pravděpodobnost, že se analyzovaný podnik blíží k bankrotu. Šedá zóna tohoto ukazatele se pohybuje v intervalu **1,2 – 2,9**, což znamená, že není ohrožena existence firmy, ale určité finanční problémy má. Je-li index menší než 1,2, znamená to, že podnik má vážné finanční problémy a spěje k bankrotu. Hodnoty nad 2,9 značí dobré finanční zdraví podniku.

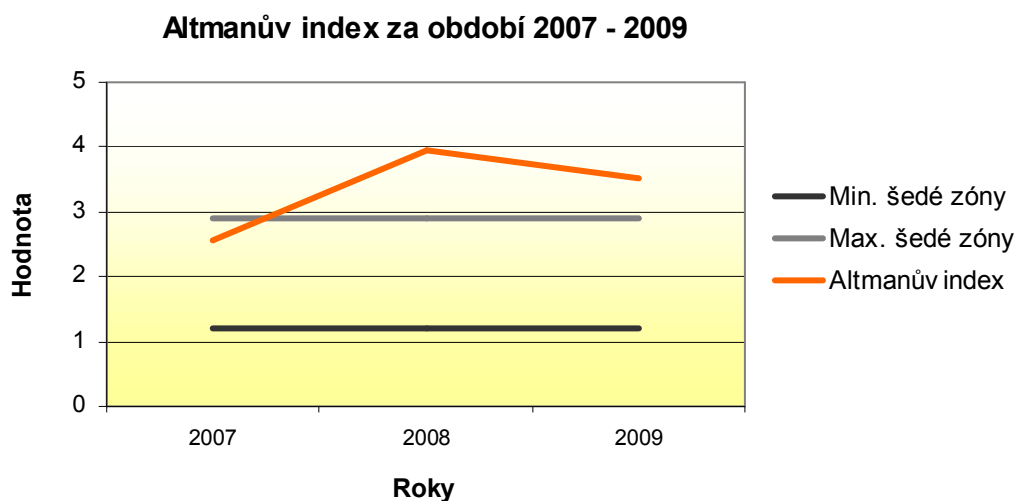
Tabulka č. 20: Altmanův index za období 2007 - 2009

	VÁHA	2007	2008	2009
X1	0,717	0,540	0,490	0,540
X2	0,847	0,136	0,270	0,512
X3	3,107	0,116	0,170	0,043
X4	0,420	0,850	3,270	3,230
X5	0,998	1,330	1,460	1,210
Z score	-	2,547	3,940	3,518

Zdroj: upraveno dle (42)

Z tabulky č. 20 a následně i z grafického znázornění vývoje Altmanova indexu lze vidět, že v roce 2007 se jeho hodnota nachází v šedé zóně, v ostatních letech je patrný

výrazný nárůst a to vysoko nad horní hranici šedé zóny, v roce 2009 však hodnota mírně poklesla. Společnost má tedy dobré finanční zdraví, v horizontu dvou let se nepředpokládá její bankrot.



Graf č. 16: Altmanův index za období 2007 – 2009

Zdroj: upraveno dle (42)

3) Index IN 01

Index IN 01 je ukazatel vytvořený přímo pro potřeby českého trhu. Hodnotí jak schopnost podniku dostát svým závazkům, tak schopnost tvorby hodnoty pro vlastníky.

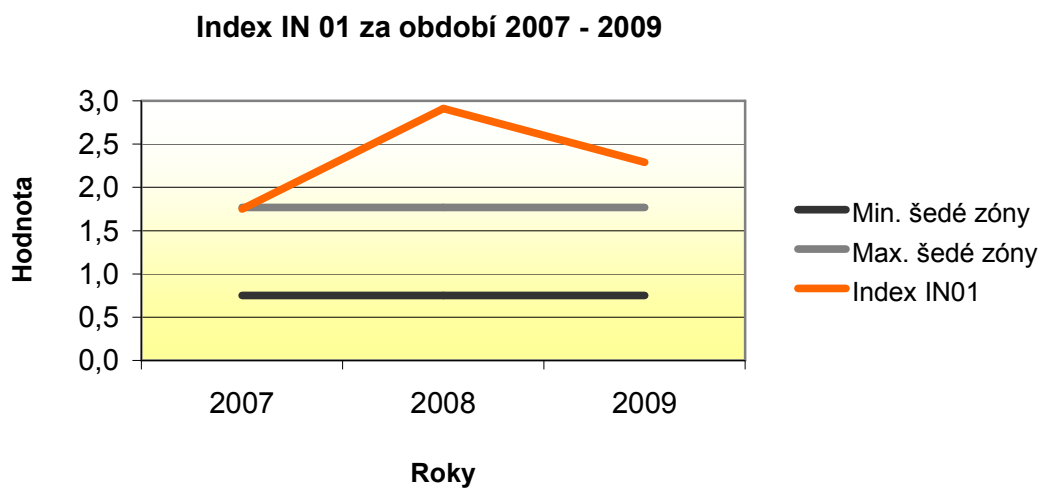
Tabulka č. 21: Index důvěryhodnosti IN 01 za období 2007 - 2009

	VÁHA	2007	2008	2009
X1	0,13	1,85	4,34	4,24
X2	0,04	6,85	18,15	17,54
X3	3,90	0,12	0,17	0,04
X4	0,21	1,42	1,58	1,30
X5	0,09	5,19	6,93	6,84
IN 01	-	1,75	2,91	2,29

Zdroj: upraveno dle (42)

Vývoj indexu IN 01 se podobá vývoji Altmanova indexu. Jak je z tabulky č. 21 patrné, v roce 2007 leží hodnota indexu IN 01 v horní hranici šedé zóny, v ostatních letech pak

dosahuje hodnot vysoce nad horní hranici, avšak v roce 2009 je zaznamenám mírný pokles. Znamená to, že podnik dosahuje výborných výsledků, má dobré finanční zdraví, má perspektivu dlouhodobé likvidity a produkuje hodnotu pro vlastníky. Bankrot společnosti v budoucí době nehrozí.



Graf č. 17: Vývoj Indexu IN 01 za období 2007 – 2009

Zdroj: upraveno dle (42)

5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ KE ZLEPŠENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU

V předešlé kapitole byla na základě vybraných metod zpracována finanční analýza společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o. za období 2007 – 2009. Její výsledky budou v následující kapitole stručně shrnuty a poté budou navrhována doporučení pro zlepšení celkové finanční situace společnosti.

5.1 Syntéza výsledků

Z horizontální analýzy aktiv bylo zjištěno, že majetkovou strukturu společnosti tvoří z převážné části oběžná aktiva. Jedná se tedy o kapitálově lehkou společnost. Ze stálých aktiv převažuje dlouhodobý hmotný majetek. Jeho hodnota se postupně snižuje, což je způsobeno vyřazením a prodejem nepotřebného majetku. Celková hodnota oběžných aktiv ve sledovaném období kolísala, a to především z důvodu kolísání zásob a krátkodobých pohledávek.

Kapitálová struktura společnosti se během sledovaného období výrazně změnila. Zatímco v roce 2007 byl poměr vlastního a cizího kapitálu téměř 50:50, v roce 2009 je kapitálová struktura společnosti tvořena ze 75 % vlastními zdroji. Na zvýšení vlastního kapitálu má největší vliv jednak vykázání čistého zisku za účetní období a jednak převod zisku běžného období do položky hospodářských výsledků minulých let, tedy zadržení části zisku jako interního zdroje financování. Pokles cizích zdrojů je způsoben především snižováním dlouhodobých závazků a také tím, že podnik nemá žádné bankovní úvěry.

Prostřednictvím horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty bylo zjištěno, že hlavním zdrojem podnikových tržeb jsou tržby za prodej vlastních výrobků. Tržby za prodané zboží v roce 2009 klesly. Tento vývoj kopíruje i výše obchodní marže, která v tomto roce klesla až o 77 %. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb ve sledovaném období kolísaly. Propad je zaznamenán opět v roce 2009, kdy klesala i výkonová spotřeba. Z tohoto vývoje lze sledovat i trend přidané hodnoty. Výsledek hospodaření

z provozní činnosti je ve sledovaném období kladný. Jeho trend není ale příznivý. Zatímco v roce 2008 je patrný nárůst, v roce 2009 klesl téměř o 73 %. Důvodem byl pokles tržeb v tomto roce. Stejným způsobem se vyvíjel i výsledek hospodaření za účetní období.

Z horizontální analýzy cash flow bylo zjištěno, že s výjimkou roku 2008 je hodnota provozního cash flow záporná, což není příznivý trend. Tato skutečnost byla způsobena především zvýšením krátkodobých pohledávek, krátkodobých závazků a zásob. Cash flow z investiční činnosti je tvořen pouze prodejem dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, jeho hodnota ve sledovaném období kolísá. Cash flow z finanční činnosti ve sledovaném období klesá, a to až do záporných hodnot. To je způsobeno zejména splácením dlouhodobého závazku společnosti.

Analýza ukazatelů rentability ukázala, že společnost v roce 2008 dosahovala dobrých, v mnoha případech dokonce nadprůměrných výsledků, a to i v rámci celého odvětví. V roce 2009 ukazatele rentability výrazně poklesly, což bylo způsobeno nízkou hodnotou výsledku hospodaření.

Z analýzy aktivity vyplynulo, že společnost má ve sledovaném období více aktiv, než je účelné a tím ji vznikají zbytečné náklady a klesá zisk. Hodnota ukazatele obratu stálých aktiv v roce 2009 klesá, což znamená, že by podnik měl omezit investice a využívat stávající aktiva. Ukazatel obratu zásob s výjimkou roku 2008 také klesá, což znamená, že část zásob v podniku je zbytečná a nelikvidní a podnik tak váže finanční prostředky, které by mohly být využity jiným způsobem. Doba obratu zásob vykazuje kolísavý trend. V roce 2008 se podniku podařilo její hodnotu snížit, avšak v roce 2009 je opět zaznamenán nárůst, čímž podniku vznikly vyšší náklady na skladování. Stejný vývoj vykazuje i ukazatel doby obratu pohledávek, jehož hodnota v roce 2009 významně vzrostla a v porovnání s ukazatelem doby obratu závazků, který se ve sledovaném období zvyšuje ale přesto je nižší než ukazatel doby obratu pohledávek, se jedná o negativní trend. Společnost tak poskytuje levný provozní úvěr svým odběratelům.

Všechny ukazatele likvidity dosahují nadprůměrných hodnot, a to i v porovnání s oborovým průměrem. Společnost má tedy dostatek likvidních prostředků, je schopná hradit své splatné závazky a v budoucnu zůstane nadále solventní. Na druhé straně příliš vysoká hodnota ukazatelů likvidity negativně ovlivňuje rentabilitu v podniku.

Z analýzy provozních ukazatelů byl zjištěn kolísavý trend mzdové produktivity. Tyto výkyvy byly způsobeny kolísáním přidané hodnoty a mzdových nákladů. Ukazatele produktivity z výkonů a produktivity z přidané hodnoty se ve sledovaném období příliš nezměnily, mírný pokles je zaznamenán v roce 2009 oproti roku 2008. Hodnota ukazatele průměrné mzdy za sledované období vykazuje rostoucí tendenci. Nejvyšší hodnoty je dosaženo v roce 2009. Společnost v tomto roce zvýšila mzdy svým zaměstnancům, naopak snížila počet zaměstnanců oproti minulému roku.

Celková zadluženost se ve sledovaném období postupně snižovala. Zatímco v roce 2007 hodnota cizího kapitálu dosahovala 54 %, na konci roku 2009 pouze 23,6 %. Znamená to, že podnik je nezávislý a preferuje financování z vlastních zdrojů, což je méně rizikové a svědčí to o věrohodnosti pro případné věřitele. Z výsledků ukazatele doby splácení dluhu bylo zjištěno, že podnik by své dluhy z provozního cash flow splatil pouze v roce 2008, neboť v ostatních letech je jeho hodnota záporná. Ukazatel úrokového krytí dosahuje dobrých výsledků, což je způsobeno postupným snižováním nákladových úroků.

Ukazatele rentability na bázi cash flow vykazovaly v letech 2007 a 2009 záporné hodnoty, což je způsobeno zápornou hodnotou provozního cash flow. V roce 2008 dosahují hodnoty těchto ukazatelů dobrých, v mnohých případech i nadprůměrných výsledků i v porovnání s ukazateli rentabilit počítaných pomocí čistého zisku.

K posouzení celkové finanční situace podniku a jejího vývoje v budoucím období byla použita analýza soustav ukazatelů. Hodnota indikátoru bonity ve sledovaném období kolísala. V roce 2007 lze finanční situaci společnosti ohodnotit za velmi dobrou. V roce 2008 se hodnota indexu ještě zvýšila, v roce 2009 je patrný pokles. Společnost však nemá v tomto roce vážné finanční problémy a její finanční situaci je možné

charakterizovat za dobrou. Hodnota Altmanova indexu se v roce 2007 nachází v šedé zóně, v dalších letech se pohybuje vysoko nad její hranicí. Stejným způsobem se vyvíjí i index IN 01. Společnost má tedy dobré finanční zdraví a v budoucí době se nepředpokládá její bankrot.

5.2 Návrhy ke zlepšení finanční situace společnosti

Návrhová část práce se bude věnovat pohledávkám, které představují jednu z problémových oblastí finančního hospodaření společnosti.

Ve sledovaném období se v podniku zvyšuje podíl krátkodobých pohledávek na celkových aktivech. Zaznamenán je také rostoucí trend doby obratu pohledávek. Zatímco v roce 2008 byla doba obratu pohledávek 48 dnů, v roce 2009 vrostla až na 81,6 dnů. V pohledávkách jsou zadrženy značné finanční prostředky, které by podnik mohl využít jiným způsobem. Proto je nutné zamyslet se nad možnostmi, které povedou k jejich snížení.

5.2.1 Zavedení skonta

Jedním z nástrojů motivace zákazníků k včasnému placení svých závazků, a tedy urychlení inkasa pohledávek, je poskytnutí skonta. Jde o slevu z ceny, kterou odběratel získává, pokud zaplatí okamžitě nebo do stanovené doby splatnosti.

Aby zvolená výše a délka skonta byla pro společnost výhodná, mělo by platit, že hodnota dodávky po odečtení skonta úročená náklady kapitálu, by se měla alespoň rovnat původní hodnotě dodávky, tzn.

$$HD_s \times (1 + i_t) \geq HD \quad (12, \text{ str. } 76)$$

kde:

HD_shodnota dodávky snižená o skonto v Kč,

i_tnáklady kapitálu ve tvaru indexu,

HDfakturovaná hodnota dodávky.

Hodnotu dodávky sníženou o skonto lze určit podle vztahu:

$$HD_s = HD \times (1 + i_s) \quad (12, \text{ str. } 76)$$

kde: i_s - sazba skonta ve tvaru indexu kvantifikovaná podle vztahu:

$$i_s = \frac{HD_s}{HD} = \frac{\overline{HD}}{HD} = 1 - \frac{1}{1 + i_t} = \frac{i_t}{1 + i_t} \quad (12, \text{ str. } 76)$$

Náklady kapitálu na délku poskytnutého skonta lze vypočítat podle vzorce:

$$i_t = i_k \times \frac{T}{360} \quad (12, \text{ str. } 76)$$

T.....počet dní, na které se skonto poskytuje (T= DS – LS),

DS.....doba splatnosti obchodního úvěru,

LS.....lhůta pro poskytnutí skonta,

i_kroční náklady kapitálu ve tvaru indexu.

Pro účely výpočtu skonta je nutné vypočítat průměrné náklady kapitálu společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o. Ty se vypočítají podle vzorce:

$$WACC = r_d \times (1 - t) \times \frac{D}{C} + r_e \times \frac{E}{C} \quad (12, \text{ str. } 94)$$

kde:

r_dnáklady cizího kapitálu,

r_e náklady vlastního kapitálu,

$\frac{D}{C}$podíl cizího kapitálu na celkovém kapitálu,

$\frac{E}{C}$podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu,

t sazba daně z příjmů.

Současná kapitálová struktura společnosti zahrnuje 76 % vlastního kapitálu a 24 % cizího kapitálu. Náklady vlastního kapitálu neboli požadovaná výnosnost vlastního kapitálu společnosti (vlastníků) činí 15 %, náklady cizího kapitálu jsou úročeny úrokovou sazbou krátkodobého bankovního úvěru ve výši 11,5 % p.a. Sazba daně z příjmů činí 19 %.

$$WACC = 0,115 \times (1 - 0,19) \times 0,24 + 0,15 \times 0,76$$

$$WACC = 0,115 \times (1 - 0,19) \times 0,24 + 0,15 \times 0,76$$

$$WACC = 13,6 \%$$

Náklady kapitálu společnosti Lohmann & Rauscher tedy činí 13,6 %.

Společnost Lohmann & Rauscher nabízí svým odběratelům různou dobu splatnosti faktur. Ta závisí zejména na tom, jak je odběratel pro společnost významný a na jeho platební morálce. Kromě okamžité platby umožňuje společnost prodloužení splatnosti na 30, 60 a 90 dnů. Protože největší objem pohledávek z obchodních vztahů podnik eviduje u odběratelů, kterým poskytuje dobu splatnosti obchodního úvěru 60 a 90 dnů, bude u této skupiny odběratelů zavedena možnost využití skonta.

➤ **Zákazníci s dobou splatnosti obchodního úvěru 60 dnů**

Společnost chce těmto odběratelům poskytnout slevu za včasnější zaplacení dodávky, jejíž průměrná hodnota činí 250 000 Kč. Platební podmínky budou nastaveny (x/30); (0/60), tzn. pokud zákazník zaplatí do 30 dnů, bude mu poskytnuta sleva, pokud zaplatí za 60 dnů, zaplatí plnou cenu dodávky. Náklady kapitálu jsou ve výši 13,6 %. Je nutné vypočítat výši skonta, tak aby byla pro společnost Lohman & Rauscher výhodná.

Výpočet skonta:

$$250\,000 \times (1 - I_s) \times \left(1 + \frac{0,136}{360} \times 30\right) \geq 250\,000$$

$$I_s \leq 1,12 \%$$

Zda je taková výše skonta pro společnost Lohmann & Rauscher výhodná, lze provést následujícím výpočtem:

$$250\,000 \times (1 - 0,0112) \times \left(1 + \frac{0,136}{360} \times 30\right) \geq 250\,000$$

$$250\,001,6 \geq 250\,000$$

Vypočtená výše skonta je pro společnost Lohmann & Rauscher výhodná. Pokud zákazníci zaplatí své pohledávky do 30 dnů, bude jim poskytnuta sleva ve výši 1,12 % z hodnoty dodávky, tedy 2 800 Kč.

➤ **Zákazníci s dobou splatnosti obchodního úvěru 90 dní**

Společnost chce těmto odběratelům poskytnout slevu za včasnější zaplacení dodávky, jejíž průměrná hodnota činí 500 000 Kč. Platební podmínky budou nastaveny (x/45); (0/90), tzn. pokud zákazník zaplatí do 45 dnů, bude mu poskytnuta sleva, pokud zaplatí za 90 dní, zaplatí plnou cenu dodávky. Náklady kapitálu jsou ve výši 13,6 %. Je nutné vypočítat výši skonta, tak aby byla pro společnost Lohmann & Rauscher výhodná.

Výpočet skonta:

$$500\,000 \times (1 - I_s) \times \left(1 + \frac{0,136}{360} \times 45\right) \geq 500\,000$$

$$I_s \leq 1,67 \%$$

Zda je taková výše skonta pro společnost Lohmann & Rauscher výhodná, lze provést následujícím výpočtem:

$$500000 \times (1 - 0,0167) \times \left(1 + \frac{0,136}{360} \times 45\right) \geq 500000$$

$$500\,008 \geq 500000$$

Vypočtená výše skonta je pro společnost Lohmann & Rauscher výhodná. Pokud zákazníci zaplatí své pohledávky do 45 dnů, bude jim poskytnuta sleva ve výši 1,67 % z hodnoty dodávky, tedy 8 350 Kč.

Skonto bude zavedeno na pohledávky z obchodních vztahů, které má společnost v rámci tuzemského obchodu a nabídnuto bude 70 % odběratelů, kteří se na těchto tuzemských pohledávkách podílí. Předpokladem je, že skonto skutečně využije 35 % odběratelů.

Pohledávky z obchodních vztahů k 31.12. 2009	267 790 000 Kč
Tuzemské pohledávky (60 % z celkových pohledávek)	160 674 000 Kč
Hodnota pohledávek pro nabídnuté skonto (70 % odběratelů)	112 471 800 Kč
Předpoklad skutečného využití skonta (35 % odběratelů)	39 365 130 Kč

Tabulka č. 22: Zjednodušená rozvaha společnosti k 31.12. 2009 před zavedením skonta (údaje v tis. Kč)

AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek	359 693	Vlastní kapitál	755 269
Oběžná aktiva	626 784	Základní kapitál	90 000
Zásoby	304 274	Cizí zdroje	233 376
Kr. pohledávky z obch. vztahů	267 790	Dlouhodobé závazky	117 267
Peníze	206	Časové rozlišení	18
Časové rozlišení	2 186	-	-
AKTIVA CELKEM	988 663	PASIVA CELKEM	988 663

Zdroj: upraveno dle (42)

Ze všech odběratelů, kteří skonto využijí budou tvořit 60 % odběratelé, jimž bude poskytnuto skonto ve výši 1,12 % a 40 % odběratelů, jimž bude poskytnuto skonto ve výši 1,67 %. Volné peněžní prostředky, které společnost získá zavedením skonta u těchto skupin odběratelů, chce použít na splacení části svého dlouhodobého závazku, a to ve výši 38 000 tis. Kč. Ten je úročen sazbou 2,06 % p.a.

Tabulka č. 23: Vliv skonta na hospodaření podniku

Volné peněžní prostředky získané zavedením skonta	39 365 130 Kč
Náklady skonta	557 494 Kč
Administrativní náklady	30 000 Kč
Celková výše poskytnutých slev:	
➤ odběratelé s 60 denní splatností ($39\,365\,130 \times 1,12\% \times 60\%$)	264 534 Kč
➤ odběratelé s 90 denní splatností ($39\,365\,130 \times 1,67\% \times 40\%$)	262 960 Kč
Úspora	782 800 Kč
Splacení dlouhodobého závazku ve výši 38 000 000 Kč	
Nákladové úroky ($2,06\% \times 38\,000\,000\text{ Kč}$)	782 800 Kč
Čistá úspora (úspora - náklady)	225 306 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Zavedení skonta bude mít vliv na bilanci podniku, jak lze vidět z tabulky č. 24. Podniku se sníží hodnota celkových aktiv a pasiv. Dojde ke snížení krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů o 39 365 130 Kč. Z těchto získaných peněžních prostředků společnost splatí část svého dlouhodobého závazku, jehož hodnota se sníží z původních 117 267 tis. Kč na 79 267 tis. Kč. Zbylá část peněžních prostředků bude uložena ve formě hotovosti.

Tabulka č. 24: Zjednodušená rozvaha společnosti po zavedení skonta
(údaje v tis. Kč)

AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek	359 693	Vlastní kapitál	755 269
Oběžná aktiva	588 784	Základní kapitál	90 000
Zásoby	304 274	Cizí zdroje	195 376
Kr. pohledávky z obch. vztahů	228 425	Dlouhodobé závazky	79 267
Peníze	1 571	Časové rozlišení	18
Časové rozlišení	2 186	-	-
AKTIVA CELKEM	950 663	PASIVA CELKEM	950 663

Zdroj: upraveno dle (42)

V důsledku zavedení skonta se sníží doba obratu pohledávek z původních 82 dnů na 70 dnů a tím se urychlí inkaso pohledávek. Obrat celkových aktiv se zvýší z původních 1,21 obrátek na 1,26 obrátek. Díky splacení části dlouhodobého závazku se společnosti sníží celková zadluženost z původních 23,6 % na 20,5 %.

Zavedení skonta ovlivní také likviditu společnosti. Okamžitá likvidita se z původní hodnoty 0,53 zvýší na 0,55. Běžná likvidita se sníží z původní hodnoty 6,84 na 6,43 a ukazatel pohotovosti likvidity se sníží z původní hodnoty 3,52 na hodnotu 3,1. V těchto případech se jedná o pozitivní trend, neboť příliš vysoká hodnota likvidity snižuje rentabilitu společnosti.

Na základě výše uvedených výsledků lze tedy společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o. zavedení skonta doporučit.

5.2.2 Zavedení faktoringu

Dalším nástrojem, který může sloužit k urychlení inkasa pohledávek, je faktoring. Jedná se o smluvně sjednaný průběžný odprodej krátkodobých pohledávek z obchodního styku před lhůtou jejich splatnosti. Z právního hlediska je služba faktoringu založena na postoupení pohledávek, čímž dochází ke změně věřitele. Novým a výhradním majitelem pohledávky se stává faktoringová společnost.

Aby mohly být pohledávky faktoringovou společností odkoupeny, musí vykazovat následující charakteristiky:

- pohledávky vznikly důsledkem poskytovaných dodavatelských nezajištěných úvěrů,
- doba splatnosti pohledávek není delší než 180 dnů,
- musí existovat možnost postoupení pohledávky,
- s pohledávkou nejsou spojena práva třetích osob.

Náklady faktoringu se skládají z těchto částí:

- faktoringový poplatek, který zahrnuje náklady na zpracování faktoringu a rizikovou prémii za převzetí úvěrového rizika.
- úrok z vyplacených záloh za pohledávky za dobu do zaplacení celé pohledávky odběratelem,
- poplatek za nesplacení v případě bezregresní formy faktoringu.

V případě, že se faktoring ve společnosti zavede, bude použit pouze pro tuzemské pohledávky z obchodních vztahů, jejichž výše činí 160 674 tis. Kč. Pohledávky po lhůtě splatnosti v rámci tuzemského obchodu podnik eviduje ve výši 26 291 tis. Kč

Tabulka č. 25: Zjednodušená rozvaha společnosti k 31.12.2009 před zavedením faktoringu (údaje v tis. Kč)

AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek	359 693	Vlastní kapitál	755 269
Oběžná aktiva	626 784	Základní kapitál	90 000
Zásoby	304 274	Cizí zdroje	233 376
Kr. pohledávky z obch. vztahů	267 790	Dlouhodobé závazky	117 267
Peníze	206	Časové rozlišení	18
Časové rozlišení	2 186	-	-
AKTIVA CELKEM	988 663	PASIVA CELKEM	988 663

Zdroj: upraveno dle (42)

K zavedení faktoringu využijeme služby faktoringové společnosti KB Faktoring. Ta převezme pohledávky v průměrné výši 130 000 tis. Kč. V okamžiku vystavení faktury faktoringová společnost proplatí 80 % hodnoty pohledávky, zbývající část si ponechá jako zajištění. Faktoringový poplatek činí 0,7 % z hodnoty pohledávky. Protože se jedná o bezregresní faktoring, faktoringová společnost si dále účtuje poplatek v případě nesplacení ve výši 0,3 % z hodnoty postoupených pohledávek. Úroková sazba představuje náklady kapitálu společnosti Lohman & Rauscher a činí 13,6 %.

Volné peněžní prostředky, které společnost získá zavedením faktoringu, chce využít ke splacení části dlouhodobého závazku, a to ve výši 100 000 tis. Kč. Tento dlouhodobý závazek je úročen sazbou 2,06 % p.a. Zbylá část peněžních prostředků bude uložena ve formě hotovosti.

Tabulka č. 26: Vliv faktoringu na hospodaření podniku

Průměrná výše postupovaných pohledávek	130 000 000 Kč
Zajištění (20 % z postupovaných pohledávek)	26 000 000 Kč
Volné peněžní prostředky získané postoupením pohledávek	104 000 000 Kč
Náklady faktoringu	15 444 000 Kč
Faktoringový poplatek (0,7 % x 130 000 000)	910 000 Kč
Nákladové úroky (80 % x 130 000 000 x 13,6 %)	14 144 000 Kč
Poplatek za nesplacení (0,3 % x 130 000 000)	390 000 Kč
Úspora	28 351 000 Kč
Splacení dlouhodobého závazku ve výši 100 000 000 Kč	
Nákladové úroky (2,06 % x 100 000 000)	2 060 000 Kč
Hodnota nesplacených pohledávek (pohledávky po lhůtě splatnosti)	26 291 000 Kč
Čistá úspora (úspora - náklady)	12 907 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Zavedení faktoringu bude mít vliv na bilanci podniku, jak je zřejmé z tabulky č. 27. Podniku se sníží hodnota celkových aktiv a pasiv. Dojde ke snížení krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů o 130 000 tis. Kč. Z těchto získaných peněžních prostředků společnost splatí část svého dlouhodobého závazku jehož hodnota se sníží z původních 117 267 tis. Kč na 17 267 tis. Kč. Zbylá část peněžních prostředků bude uložena ve formě hotovosti.

Tabulka č. 27: Zjednodušená rozvaha společnosti po zavedení faktoringu
(údaje v tis. Kč)

AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek	359 693	Vlastní kapitál	755 269
Oběžná aktiva	526 784	Základní kapitál	90 000
Zásoby	304 274	Cizí zdroje	133 376
Kr. pohledávky z obch. Vztahů	137 790	Dlouhodobé závazky	17 267
Pohledávky vůči faktorovi	26 000	Časové rozlišení	18
Peníze	4 206	-	-
Časové rozlišení	2 186	-	-
AKTIVA CELKEM	888 663	PASIVA CELKEM	888 663

Zdroj: vlastní zpracování

V důsledku zavedení faktoringu se sníží doba obratu pohledávek z původních 82 dnů na 42 dnů, tedy téměř na polovinu a tím se urychlí inkaso pohledávek. V důsledku snížení oběžných aktiv dojde ke zvýšení obratu celkových aktiv z původních 1,21 obrátek na 1,35 obrátek. Díky splacení velké části dlouhodobého závazku se společnosti sníží celková zadluženost z původních 23,6 % na 15 %.

Zavedením faktoringu se takélepší likvidní pozici společnosti. Okamžitá likvidita se z původní hodnoty 0,53 zvýší na 0,57. Běžná likvidita se sníží z původní hodnoty 6,84 na 5,75 a ukazatel pohotovosti likvidity se sníží z 3,52 na 2,43. V těchto případech se jedná o pozitivní trend, neboť příliš vysoká hodnota likvidity snižuje rentabilitu společnosti.

Na základě výše uvedených výsledků lze tedy zavedení faktoringu společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o. doporučit.

5.2.3 Srovnání návrhů

Oba výše uvedené návrhy mají pozitivní vliv na bilanci podniku. Zavedením skonta i využitím faktoringu dojde ke snížení doby obratu pohledávek a k urychlení inkasa, což bylo cílem těchto návrhů. Likvidní prostředky získané tímto způsobem, mohou být

využití efektivněji ve srovnání s jejich vázaností v pohledávkách. Co se týče nákladů, ty v případě skonta představují výši slevy, kterou by společnost svým odběratelům poskytovala, takže jeho zavedení pro podnik není příliš nákladné. Faktoring je spojen s vyššími náklady, ty jsou však při celkovém zhodnocení nižší než úspory spojené s jeho zavedením. Tím dochází v podniku také k posílení rentability. Podniku lze tedy oba uvedené návrhy doporučit. Skonto bude sloužit zejména jako nástroj motivující odběratele k včasnějšímu zaplacení závazků, ke snížení objemu pohledávek a k zamezení vzniku nedobytných pohledávek bude sloužit faktoring.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo na základě vybraných metod finanční analýzy zhodnotit finanční situaci společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o. a formulovat návrhy opatření, která povedou ke zlepšení problémových oblastí.

V první části práce byly shrnuty teoretické poznatky týkající se oblasti finanční analýzy. Byla uvedena její definice, cíle a uživatelé, popsány základní metody finanční analýzy a pozornost byla věnována také interpretaci vybraných finančních ukazatelů.

Druhá část práce byla zaměřena na charakteristiku společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o. Společnost byla představena z hlediska základních údajů, předmětu podnikání, zákazníků a organizační struktury.

Stěžejní část práce byla věnována analýze současné situace podniku. Nejprve byla zpracována strategická analýza, která se zaměřila na poznání vnitřního a vnějšího okolí společnosti. Prostřednictvím SLEPTE analýzy byly zhodnoceny faktory, které ovlivňují podnikatelské prostředí. Porterův model identifikoval pět hlavních sil, které mají vliv na tržní situaci podniku a možnost budoucího růstu. K poznání vnitřního prostředí byla aplikována metoda 7S. Výsledky strategické analýzy byly shrnuty do SWOT, která identifikovala silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby.

Další část práce se věnovala posouzení finanční situace společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o. prostřednictvím vybraných metod finanční analýzy. Při výpočtu všech ukazatelů jsem vycházela z účetních výkazů podniku za období 2007 – 2009. Z komplexního pohledu je společnost finančně stabilní. Má dostatek likvidních prostředků, nízkou úroveň zadluženosti, což svědčí o tom, že má dostatek vlastních zdrojů a nemusí se vázat na externí věřitele. Také lze dle vývoje trendu predikovat, že v blízké budoucnosti společnost nebude mít vážné finanční problémy. Naopak k problémovým oblastem, které finanční analýza odhalila, lze zařadit rostoucí trend krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů a jejich prodlužující se dobu obratu, vysokou hodnotu zásob, záporné provozní cash flow a pokles rentability.

Čtvrtá část práce byla věnována návrhům řešení v oblasti pohledávek, která povedou ke zlepšení finanční situace podniku. První návrh se zaměřil na zavedení skonta, druhý na využití faktoringu na tuzemské pohledávky. Oba dva návrhy mají pozitivní vliv na bilanci podniku. Jak zavedením skonta, tak využitím faktoringu se sníží doba obratu pohledávek, dojde ke zvýšení obratu celkových aktiv a uvolní se značná část peněžních prostředků, které byly vázány v pohledávkách. Tyto peněžní prostředky podnik využije ke splacení části svého dlouhodobého závazku. Tím se sníží celková zadluženost. Oba návrhy také pozitivně ovlivní ukazatele likvidity. Z těchto důvodů lze uvedené návrhy společnosti Lohmann & Rauscher doporučit.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literatura

- [1] BLÁHA, Z. S. a HOLEČKOVÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3.
- [2] GRÜNWALD, R. a HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopres, 2007. 318 s. ISBN 978-80-869229-26-2.
- [3] KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 279 s. ISBN 978-80-7380-174-8
- [4] KISLINGEROVÁ, E. a HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [5] KNÁPKOVÁ, A. a PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: GRADA Publishing, 2010. 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [6] KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování* 11. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2006. 83 s. ISBN 80-7355-061-X.
- [7] LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.
- [8] MRKVIČKA, J. a KOLÁŘ, P. *Finanční analýza*. 2. přepracované vydání. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.
- [9] NEUMAIEROVÁ, I. a kol. *Řízení hodnoty podniku aneb, Nedělejme z podniku záhadu*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7
- [10] NEUMAIEROVÁ, I. a NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1.vyd. Praha: GRADA Publishing, 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1.
- [11] RAIS, K. a DOSKOČIL, R. *Risk management*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.
- [12] REŽNÁKOVÁ, M. *Finanční management 2. díl*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. 119 s. ISBN 80-214-3036-2.
- [13] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozšířené vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [14] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

- [15] SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.
- [16] SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha, C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [17] STROUHAL, J. *Finanční řízení v příkladech*. Brno: Computer Press, 2006. 178 s. ISBN 80-251-0913-5.
- [18] VERNIMMEN, P. *Corporate finance: theory and practice*. 2nd ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009. 1036 s. ISBN 978-0-470-72192-6.
- [19] WHITE, G. I. *The analysis and use of financial statements*. 3rd ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2003. 767 s. ISBN 0-471-37594-2.
- [20] ZINECKER, M. *Základy financí podniku*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. 193 s. ISBN 978-214-3704 –3.

Elektronické zdroje

- [21] *Analýza absolutních ukazatelů*. [online]. 2010 [cit. 2010-12-27]. Dostupné z: <<http://www.studentske.cz/2007/11/analza-absolutnich-ukazatel.html>>.
- [22] BĚHOUNEK, P. *Změny v daních od 1.1. 2011*. [online] 2009 [cit. 2011-01-10]. Dostupné z: <<http://www.behounek.eu/news/dane-2011/>>.
- [23] *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA*. [online]. 2010 [cit. 2010-10-20]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/>>.
- [24] *Co nového v pracovním právu v roce 2011 a novela zákoníku práce*. [online]. 2011 [cit. 2011-01-10]. Dostupné z: <<http://www.hledampraci.cz/pracovni-pravo/pracovni-pravo-zmeny-2011.php>>.
- [25] FASSMANN, M. a PAVELKA, T. *Vývoj míry inflace v roce 2010 a její prognóza na rok 2011*. [online]. 2010. [cit. 2011-01-10]. Dostupné z: <<http://blisty.cz/art/55694.html>>.
- [26] *Finanční analýza*. [online]. 2010 [cit. 2010-12-17]. Dostupné z: <<http://basarka.webnode.cz/news/financni-analyza-hybs-/>>
- [27] *HDP 2011, vývoj HDP v ČR*. [online]. 2011 [cit. 2011-01-10]. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>>.

- [28] *Liniové organizační struktury*. [online]. 2008 [cit. 2011-01-09]. Dostupné z: <<http://bpm-tema.blogspot.com/2007/08/liniov-organizan-struktury.html>>.
- [29] *Lohmann & Rauscher*. [online]. 2011 [cit. 2011-01-09]. Dostupné z: <<http://www.lohmann-rauscher.cz/enid/home>>.
- [30] MAXOVÁ, S. *Firemní kultura I. díl – Co je to podniková kultura?* [online]. 2010 [cit. 2010-10-20]. Dostupné z: <<http://www.asistentka.cz/firemni-kultura-i-dil-co-je-podnikova-kultura>>.
- [31] *Náklady, výnosy, hospodářský výsledek*. [online]. 2007 [cit. 2010-12-29]. Dostupné z: <http://www.olgak.estranky.cz/clanky/absolventska-temata-c/15-c-naklady_-vynosy_-hospodarsky-vysledek>.
- [32] *Novela zákona o dani z přidané hodnoty pro rok 2011*. [online]. 2011 [cit. 2011-01-09]. Dostupné z <<http://www.elaw.cz/cs/danove-pravo/252-novela-zakona-o-dani-z-pidane-hodnoty-pro-rok-2011.html>>.
- [33] *Novela zákona o DPH od roku 2011*. [online] 2010 [cit. 2011-01-09]. cit. Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/aktuality/novela-zakona-o-dph-od-roku-2011/>>.
- [34] *Obchodní rejstřík a Sbírka listin. Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [online]. 2011 [cit.2011-01-09]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=Lohmann+%26+Rauscher%2c+s.r.o>.
- [35] *Okres Vyškov*. [online]. 2011 [cit. 2011-01-09]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Okres_Vy%C5%A1kov>.
- [36] PALÁN, A. *Katolický týdeník*. [online]. 2011 [cit. 2011-01-10]. Dostupné z: <<http://www.katyd.cz/index.php?cmd=page&type=11&article=7571&webSSID=e74711bf0758956b6b4e561aafe5cd6>>.
- [37] SUŠANKA, F. *Průměrná splatnost faktur se prodlužuje, nyní je 72 dnů. Naše peníze.cz*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <<http://www.nasepenize.cz/prumerna-splatnost-faktur-se-prodluzuje-nyni-je-72-dnu-jake-obory-jsou-nejhors-7423>>.
- [38] ŠTVERKOVÁ, H. a HOFROVÁ, S. *Vliv inovací na konkurenceschopnost podniků*. [online]. 2010 [cit. 2011-01-10]. Dostupné z:

<<http://www.google.cz/#sclient=psy&hl=cs&site=&source=hp&q=POLITIKA+A+VLIV+NA+PODNIK%C3%81N%C3%8D&aq=f&aqi=&aql=&oq=&pbx=1&fp=5838f819e1ea69b5>>.

- [39] URBÁNEK, V. *ČR – míra nezaměstnanosti stoupla o 1% na 9,6%*. [online]. 2011 [cit. 2011-01-10]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/260604-cr-mira-nezamestnanosti-stoupla-o-1-na-9-6/>

Diplomové práce

- [40] DOLEČKOVÁ, I. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. (Diplomová práce) Brno: VUT, 2010. 106 s.

Firemní materiály

- [41] Interní materiály společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o.
[42] Výroční zprávy společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o. za období 2007 – 2009.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CF	cash flow
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČPP	čisté pohotové prostředky
ČPM	čistý peněžní majetek
DFM	dlouhodobý finanční majetek
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	daň z přidané hodnoty
EBIT	zisk před zdaněním
EAT	zisk po zdanění
HDP	hrubý domácí produkt
INFA	benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů
OKEČ	odvětvová klasifikace ekonomických činností
ROA	rentabilita celkových aktiv
ROCE	rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROI	rentabilita vloženého kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SLEPTE	analýza vnějšího prostředí podniku zaměřená na sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory
SWOT	hodnotí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
VH	výsledek hospodaření

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců a mzdových nákladů společnosti.....	40
Tabulka č. 2: Přehled hlavních odběratelů společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o.....	47
Tabulka č. 3: SWOT společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o.....	52
Tabulka č. 4: Horizontální analýza aktiv v letech 2007 – 2009.....	54
Tabulka č. 5: Horizontální analýza pasiv v letech 2007 – 2009.....	56
Tabulka č. 6: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v letech 2007 – 2009.....	58
Tabulka č. 7: Horizontální analýza cash flow v letech 2007 – 2009.....	60
Tabulka č. 8: Vertikální analýza aktiv v letech 2007 - 2009.....	62
Tabulka č. 9: Vertikální analýza pasiv v letech 2007 - 2009.....	64
Tabulka č. 10: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty v letech 2007 - 2009.....	65
Tabulka č. 11: Rozdílové ukazatele za období 2007 - 2009.....	67
Tabulka č. 12: Ukazatele rentability za období 2007 - 2009.....	69
Tabulka č. 13: Ukazatele obrátů aktiv za období 2007 - 2009.....	71
Tabulka č. 14: Ukazatele doby obrátů aktiv za období 2007 - 2009.....	72
Tabulka č. 15: Ukazatele likvidity za období 2007 - 2009.....	73
Tabulka č. 16: Provozní ukazatele za období 2007 - 2009.....	75
Tabulka č. 17: Ukazatele zadluženosti za období 2007 - 2009.....	77
Tabulka č. 18: Ukazatele na bázi cash flow za období 2007 – 2009.....	79
Tabulka č. 19: Indikátor bonity za období 2007 - 2009.....	80
Tabulka č. 20: Altmanův index za období 2007 - 2009.....	81
Tabulka č. 21: Index důvěryhodnosti IN 01 za období 2007 - 2009.....	82
Tabulka č. 22: Zjednodušená rozvaha společnosti před zavedením skonta.....	91
Tabulka č. 23: Vliv skonta na hospodaření podniku.....	92
Tabulka č. 24: Zjednodušená rozvaha společnosti po zavedení skonta.....	93
Tabulka č. 25: Zjednodušená rozvaha společnosti před zavedením faktoringu.....	94
Tabulka č. 26: Vliv faktoringu na hospodaření podniku.....	95
Tabulka č. 27: Zjednodušená rozvaha společnosti po zavedení faktoringu.....	96

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj vybraných položek aktiv za období 2006 – 2009	55
Graf č. 2: Vývoj vybraných položek pasiv za období 2006 – 2009	58
Graf č. 3: Vývoj vybraných položek výkazu zisku a ztráty za období 2006 – 2009	59
Graf č. 4: Vývoj vybraných položek cash flow za období 2006 – 2009	61
Graf č. 5: Struktura aktiv za období 2007 – 2009	63
Graf č. 6: Struktura pasiv za období 2007 – 2009	65
Graf č. 7: Struktura výnosů za období 2007 – 2009	67
Graf č. 8: Rozdílové ukazatele za období 2007 – 2009	68
Graf č. 9: Ukazatele rentability za období 2007 – 2009	70
Graf č. 10: Ukazatele aktivity – obraty za období 2007 – 2009	72
Graf č. 11: Ukazatele doby obrátů aktiv za období 2007 – 2009 (Vlastní zpracování)	73
Graf č. 12: Ukazatele likvidity za období 2007 – 2009	75
Graf č. 13: Provozní ukazatele za období 2007 – 2009	76
Graf č. 14: Vývoj vybraných ukazatelů zadluženosti za období 2007 – 2009	78
Graf č. 15: Vývoj indikátoru bonity za období 2007 – 2009	81
Graf č. 16: Altmanův index za období 2007 – 2009	82
Graf č. 17: Vývoj Indexu IN 01 za období 2007 – 2009	83

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Hodnotící stupnice indikátoru bonity	33
Obrázek č. 2: Logo společnosti Lohmann & Rauscher	37
Obrázek č. 3: Organizační struktura společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o.	39
Obrázek č. 4: Porterův pěti faktorový model	45

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozvaha společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o. za období 2007 - 2009	
Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o. za období 2007 – 2009	
Příloha č. 3: Výkaz cash flow společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o. za období 2007 - 2009	

Příloha č. 1: Rozvaha společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o. za období 2007 – 2009

(Hodnoty v tis. Kč)

Označ.	A K T I V A		2007	2008	2009
	AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+63)	001	988 284	937 294	988 663
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			
B.	Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23)	003	322 448	395 913	359 693
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	8 850	28 555	23 647
B.I.1.	Zřizovací výdaje	005			
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			
3.	Software	007	424	150	23 258
4.	Ocenitelná práva	008			
5.	Goodwill	009			
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	8 426	28 405	389
8.	Poskytnuté zálohy na DNM	012			
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	313 598	367 358	336 046
B.II.1.	Pozemky	014	1 555	1 555	3 363
2.	Stavby	015	134 461	130 809	130 776
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	171 247	220 081	200 809
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017			
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018			
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019			
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	6 335	14 913	1 098
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022			
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30)	023			
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024			
2.	Podíly v účetních jednotkách pod pod.vlivem	025			
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026			
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídící osoba	027			
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			

	A K T I V A		2 007	2008	2009
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	031	662 943	540 683	626784
C.I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	340 243	280 436	304 274
C.I.1.	Materiál	033	230 639	205 331	201 247
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	31 436	24 969	46 034
3.	Výrobky	035	44 893	14 280	28 654
4.	Zvířata	036			
5.	Zboží	037	33 275	35 128	27 892
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038		728	447
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47)	039	227	249	249
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040			
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041			
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042			
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043			
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	227	249	249
6.	Dohadné účty aktivní	045			
7.	Jiné pohledávky	046			
8.	Odložená daňová pohledávka	047			
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	263 133	187 188	273 608
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	194 223	181 915	267 790
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050			
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051			
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052			
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053			
6.	Stát - daňové pohledávky	054	3 384	2 965	695
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1 586	2 305	2 945
8.	Dohadné účty aktivní	056	63 500		2 178
9.	Jiné pohledávky	057	440	3	
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	59 340	72 810	48 653
C.IV.1.	Peníze	059	175	272	206
2.	Účty v bankách	060	59 165	72 538	48 447
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061			
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062			
D.I.	Časové rozlišení (ř.64+65+66)	063	2 893	698	2 186
D.I.1.	Náklady příštích období	064	225	698	2 186
2.	Komplexní náklady příštích období	065			
3.	Příjmy příštích období	066	2 668		

Označ.	P A S I V A	řád.	2 007	2008	2009
	PASIVA CELKEM (ř.68+85+118)	067	988 284	937 294	988 663
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+78+81+84)	068	454 615	705 962	755 269
A.I.	Základní kapitál (ř.70+71+72)	069	90 000	90 000	90 000
A.I.1.	Základní kapitál	070	90 000	90 000	90 000
	2.Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071			
	3.Změny základního kapitálu	072			
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 77)	073	100 000	100 000	100 000
A.II.1.	Emisní ážio	074			
	2.Ostatní kapitálové fondy	075	100 000	100 000	100 000
	3.Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076			
	4.Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077			
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř.79+80)	078	9 889	9 889	9 889
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	9 000	9 000	9 000
	2.Statutární a ostatní fondy	080	889	889	889
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.82+83)	081	134 353	254 725	506 073
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	134 353	254 725	506 073
	2.Neuhrazená ztráta minulých let	083			
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	084	120 373	251 348	49 307
B.	Cizí zdroje (ř.86+91+102+114)	085	533 669	215 568	233 376
B.I.	Rezervy (ř.87 až 90)	086	18 897	19 348	24 576
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087			
	2.Rezerva na důchody a podobné závazky	088			
	3.Rezerva na daň z příjmů	089	1 870	34	
	4.Ostatní rezervy	090	17 027	19 314	24 576
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.92 až 101)	091	387 183	118 243	117 267
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	092	2 216		
	2.Závazky - ovládající a řídicí osoba	093			
	3.Závazky - podstatný vliv	094			
	4.Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095			
	5.Dlouhodobé přijaté zálohy	096			
	6.Vydané dluhopisy	097			
	7.Dlouhodobé směnky k úhradě	098			
	8.Dohadné účty pasivní	099			
	9.Jiné závazky	100	380 285	107 386	107 386
	10.Odložený daňový závazek	101	4 682	10 857	9 881

0	PASIVA		Běžné účetní období		
a	b	c	2 007	2008	2009
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.103 až 113)	102	127 589	77 977	91 533
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	103	56 729	48 753	66 132
2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	104			
3.	Závazky - podstatný vliv	105			
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106			
5.	Závazky k zaměstnancům	107	7 641	9 548	8 727
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	3 198	4 429	4 486
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	14 108	12 160	7 068
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	39 930		
9.	Vydané dluhopisy	111			
10.	Dohadné účty pasivní	112	5 983	3 087	4 979
11.	Jiné závazky	113			141
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř.115+116+117)	114			
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115			
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116			
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117			
C.I.	Časové rozlišení (ř.119+120)	118		15 764	18
C.I.1.	Výdaje příštích období	119			18
2.	Výnosy příštích období	120		15 764	

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o. za období 2007 – 2009

(Hodnoty v tis. Kč)

	TEXT	řád.	2007	2008	2009
I.	Tržby za prodej zboží	01	185 001	189 673	140 696
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	118 393	111 297	122 513
+	Obchodní marže (ř.01-02)	03	66 608	78 376	18 183
II.	Výkony (ř.05+06+07)	04	1 119 524	1 130 158	1 069 896
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	1 112 683	1 169 074	1 039 862
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	6 841	- 38 916	30 034
II.3.	Aktivace	07			
B.	Výkonová spotřeba (ř.09+10)	08	880 450	851 230	803 734
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	766 609	731 020	686 802
B.2.	Služby	10	113 841	120 210	116 932
+	Přidaná hodnota (ř.03+04-08)	11	305 682	357 304	284 345
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	147 599	164 176	172 353
C.1.	Mzdové náklady	13	107 524	119 228	128 669
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14			
C.3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdravotní pojištění	15	37 277	41 600	40 302
C.4.	Sociální náklady	16	2 798	3 348	3 382
D.	Daně a poplatky	17	227	185	427
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	34 333	35 289	53 231
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	19	18 747	11 595	16 435
III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1 784	297	326
III.2	Tržby z prodeje materiálu	21	16 963	11 298	16 109
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	22	18 670	8 814	14 404
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	593	21	67
F.2.	Prodáváný materiál	24	18 077	8 793	14 337
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	8 522	1 910	- 4 777
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	9 503	12 720	23 200
H.	Ostatní provozní náklady	27	9 705	12 466	45 885
V.	Převod provozních výnosů	28			
I.	Převod provozních nákladů	29			
*	Provozní výsledek hospodaření	30	114 876	158 779	42 457

	TEXT	řád.	2007	2008	2009
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31			
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32			
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.34+35+36)	33			
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34			
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35			
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36			
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37			
K.	Náklady z finančního majetku	38			
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39			
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40			
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41			
X.	Výnosové úroky	42	716	1 193	146
N.	Nákladové úroky	43	16 751	8 747	2 420
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	6 889	12 800	23 610
O.	Ostatní finanční náklady	45	15 790	22 722	24 729
XII.	Převod finančních výnosů	46			
P.	Převod finančních nákladů	47			
*	Finanční výsledek hospodaření	48	- 24 936	- 17 476	- 3 393
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51)	49	5 801	9 546	1 690
Q.1.	-splatná	50	3 516	3 371	2 666
Q.2.	-odložená	51	2 285	6 175	- 976
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	84 139	131 757	37 374
XIII.	Mimořádné výnosy	53	63 500	127 395	15 774
R.	Mimořádné náklady	54	27 266	7 804	3 841
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56+57)	55			
S.1.	-splatná	56			
S.2.	-odložená	57			
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55)	58	36 234	119 591	11 933
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59			
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	120 373	251 348	49 307
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	126 174	260 894	50 997

**Příloha č. 3: Výkaz cash flow společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o. za období
2007 – 2009**

(Hodnoty v tis. Kč)

	2007	2008	2009
P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	15017	59340	72810
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti			
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	114876	158779	42457
Účetní odpisy stálých aktiv	34333	35289	53231
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	3109	451	5228
A.1.3. Zisk(-) ztráta(+) z prodeje stálých aktiv	-1191	-276	-259
A*. Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, fin. a mimořádnými položkami	151127	194243	100657
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti a aktivních účtů časového rozlišení	-118003	78118	-87908
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti a pasivních účtů časového rozlišení	-76457	-33848	-2190
Změna stavu zásob	23716	59807	-23838
A.** Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, finančními a mimořádnými položkami	-19617	298320	-13279
Zaplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	-16751	-8747	-2420
Přijaté úroky	716	1193	146
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulé období	-5801	-9546	-1690
Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy	36234	119591	11933
Ostatní finanční příjmy a výdaje	-8901	-9922	-1119
A.*** Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-14120	390889	-6429
Peněžní toky z investiční činnosti			
Nabytí stálých aktiv			
Příjmy z prodeje stálých aktiv	1784	297	326
B.*** Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	1784	297	326
Peněžní toky z finančních činností			
Změna stavu dlouhodobých závazků z finanční oblasti	83075	-268940	-976
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky			
Změna dlouhodobých bankovních úvěrů			
C.*** Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	83075	-268940	-976
F. Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků	70739	122246	-7079
Stav peněžních prostředků a peněž. Ekv. Na konci úč. Období	59340	72810	48653